C U B A

Guide pour les entreprises canadiennes

Troisième édition

Mars 2001

Cuba Cuba : guide pour les entreprises canadiennes a été préparé conjointement par le bureau du Service des délégués commerciaux de l'Ambassade du Canada à La Havane, à Cuba, et par le groupe Summit.

Ce guide est conçu pour donner un aperçu du cadre des affaires à Cuba. Alors que tous ceux qui ont participé à la préparation de ce document se sont efforcés d'éviter les erreurs et les inexactitudes, il faut savoir qu'il n'est pas destiné à constituer la seule source d'information sur la façon de faire des affaires à Cuba.

Les statistiques officielles cubaines sont nettement insuffisantes et les données de diverses sources sont parfois contradictoires. Il faut ajouter à cela que la législation cubaine laisse à l'administration une importante marge d'interprétation et de négociation avec les partenaires étrangers. Dans de nombreux domaines, la loi ne constitue donc pas un point de repère fixe. Quand cela s'est avéré possible, les auteurs ont vérifié les renseignements dont ils disposaient auprès de diverses sources, en particulier au moyen d'entrevues avec des représentants de sociétés implantées à Cuba.

Les données sur Cuba sont aussi limitées du fait de l'embargo américain contre ce pays, et plus précisément par les effets de la Cuban Liberty and Democratic Solidarity (*Libertad*) Act, plus connue sous le nom de loi Helms-Burton. Les dirigeants cubains ne rendent pas publiques les données qui pourraient permettre aux Américains d'identifier les investisseurs étrangers à Cuba. Ce guide ne fait état de sociétés canadiennes implantées à Cuba que si leur présence est de notoriété publique et a été largement traitée par la presse.

Il faut enfin préciser que cette publication contient un résumé de l'histoire et des questions politiques dont les répercussions se font sentir dans le monde des affaires cubain. Certains lecteurs pourront avoir des points de vue différents. Cette interprétation de l'histoire et de la politique cubaines cadre cependant avec les conclusions de nombre d'analystes indépendants. Les auteurs ne prétendent toutefois en aucune façon qu'il s'agit là de l'opinion du gouvernement du Canada ou de n'importe quelle organisation dont les représentants ont participé aux entrevues réalisées pour la rédaction de cette publication. **Les auteurs, la maison d'édition ou les organismes qui ont collaboré à la préparation de cet ouvrage n'assument aucune responsabilité pour les pertes que pourraient subir les entreprises à la suite d'une décision d'affaires prise à la lumière des renseignements fournis dans ce document.**

© Ministère des Approvisionnements et Services, Mars 2001

Numéro de catalogue E74-84/2001F
ISBN 0-662-86152-3

Available in English.

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite, imprimée, rentrée dans un système d'extraction ou transmise partiellement ou dans sa totalité sous quelque forme que ce soit ou par n'importe quel moyen, électronique,

mécanique, photocopie, enregistrement ou autre, sans autorisation préalable écrite de l'éditeur et de la Couronne.

TABLE DES MATIÈRES

CUBA AUJOURD'HUI 1

L'HISTOIRE ET LA CULTURE 5

La période coloniale 5

Les guerres d'indépendance 6

L'influence américaine 6

La révolution castriste 7

La débâcle soviétique 8

La situation actuelle 9

L'ÉCONOMIE CUBAINE 13

La période castriste 13

Le besoin de diversification 14

Le déclin du bloc soviétique 15

Les réformes du marché et monétaires 16

Les réactions internationales aux réformes 19

APERÇU DES SECTEURS 21

Tourisme 21
La croissance du tourisme 22
Les possibilités de développement 23

Agriculture 25
Les coopératives agricoles 26
Les marchés de producteurs 27
Le sucre 28
Le tabac 29
Les agrumes 29

Les télécommunications 30

Le secteur minier 32

L'énergie	**34**
La machinerie industrielle	**36**
Les produits de consommation	**37**
Les technologies de l'information	**38**
La biotechnologie et les soins de la santé	**38**
Les équipements et les services environnementaux	**40**
La construction	**41**
LES INFRASTRUCTURES	**43**
L'expédition par voie maritime	**43**
Les chemins de fer	**44**
Le transport aérien	**44**
Le réseau routier	**45**
Le trafic marchandise	**46**
Les entrepôts réfrigérés	**46**
Le service téléphonique	**47**
L'accès à Internet	**47**
Les locaux à bureaux	**48**
L'électricité	**49**
Les aqueducs et les égouts	**49**
L'argent et le système bancaire	**50**
L'assurance	**51**
INVESTIR À CUBA	**53**
Les coentreprises	**54**
La loi sur l'investissement étranger	**56**
Contrats de coopération en production et en administration	**57**
Négocier un accord de coentreprise	**58**
La nature des négociations	**59**

106-04504/

Les étapes de la négociation et de l'approbation **60**
Approcher un partenaire 61
Première proposition 61
Approbation du Ministre 62
Bureau des négociations 62
Comité exécutif du Conseil des ministres 63
Attribution de licence 63

Les zones franches **64**
Les avantages pour les entreprises étrangères 65
Plans de développement 66
Ampleur des activités 66

COMMERCER AVEC CUBA **69**

Les échanges commerciaux de Cuba avec le monde **69**

Commerce Canada-Cuba **70**

Les clients cubains **77**
Les ministères et les instituts 77
Les sociétés d'État semi-autonomes 78
Les coentreprises 79
L'annuaire des importateurs 80

Exporter à partir de Cuba **80**

Règlements en matière d'importation **81**
Les permis d'importation 81
Les droits d'importation 81
Les procédures douanières 82
Importations en consignation 83
Les entrepôts sous douane 84
Zones franches 84

Les stratégies de pénétration du marché **85**
La vente à partir du Canada 85
Les agences et les bureaux enregistrés 86
Zones franches 86
Publicité 87

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE **89**

L'investissement étranger **89**

Enregistrement des bureaux étrangers **90**
Exigences en matière d'enregistrement 90
Les droits des représentants enregistrés 90
Processus de demande 91
Les frais 92

La législation du travail **92**

Immatriculation des véhicules 94

Le règlement des différends 95

La fiscalité des entreprises et le rapatriement des profits 95

L'impôt des particuliers 96

La propriété intellectuelle 96
Application de la loi 97

Les normes de produit 98

La réglementation sur la santé publique 99
Réglementation sur la santé 99
Normes sanitaires et phytosanitaires 99

Réglementation sur l'emballage et l'étiquetage 100

Le régime foncier 101

La loi sur le logement 101

« Guichet unique » pour les approbations réglementaires 102

Le contrôle canadien des exportations 103

L'EMBARGO AMÉRICAIN 105

LE MILIEU DES AFFAIRES 109

Les visas 109

Taxis et location de voitures 109

Les hôtels 110

Les repas 111

Les cartes de crédit 112

L'acheminement du courrier 112

Les communications 113

Les conseils juridiques 113

Se faire payer 113

La sécurité 114

Les voyages 114

La langue 114

La culture des affaires 115

Économie et politique 116

À propos des relations entre les deux sexes 118

ÉTUDE DE MARCHÉ SUR CUBA 119

Organismes réalisant des études de marché à Cuba 119
Centro para la Promoción de Exportaciones Cubanas 120
Centro Internacional de La Habana 120
Business Tips on Cuba (TIPS) 120

Centro de Comercio Habana 121

Les sources de capitaux 124

Publicité 124

Les foires commerciales 124

ÊTES-VOUS PRÊT POUR CUBA? 127

OÙ OBTENIR DE L'AIDE ADDITIONNELLE 129

Aidez-nous à mieux vous servir 129

Mettez votre plan en œuvre avec l'aide du Service des délégués commerciaux 130
Aperçu du potentiel du marché 130
Recherche de contacts clés 130
Informations sur les entreprises locales 131
Conseils pour un séjour à Cuba 131
Séance d'information en personne 131
Dépannage 131
Besoin d'aide additionnelle? 132
Comment rejoindre le Service des délégués commerciaux à La Havane? 132

CONTACTS 133

Sociétés des services financiers 133

Autres services d'affaires 134

Banques étrangères ayant des bureaux à Cuba 135

Services de courrier 137

Transitaires canadiens faisant des affaires avec Cuba 137

Services de transport maritime 138

Organismes du gouvernement Cuba 139

CUBA AUJOURD'HUI

Cuba est un marché d'avenir qui offre des possibilités considérables aux exportateurs et aux investisseurs canadiens. Avec la moitié des terres émergées des Antilles et une population d'environ 11 millions de personnes, c'est le marché antillais qui offre les débouchés plus importants dans cette région. Le pays est riche en terres fertiles et bénéficie d'excellentes conditions de culture; il dispose aussi de ressources touristiques splendides et intactes. Les installations portuaires de l'île sont en bon état et permettent d'accéder au canal de Panama, au littoral mexicain et à la côte Est de l'Amérique du Sud.

Le Programme de développement des Nations Unies (PDNU) a évalué, sur la base de l'équivalent du pouvoir d'achat, que, en 1998, le PIB par habitant était de 3 967 $, soit inférieur à la moyenne mondiale de 6 526 $ mais supérieur à celle des pays en développement qui est de 3 270 $. Sur l'Indice du développement humain des Nations Unies, Cuba vient en 56e place parmi 174 pays classés, ce qui constitue une progression par rapport à sa 85e place deux ans auparavant. Elle dépasse aussi la plupart des pays latino-américains et la Fédération russe. L'infrastructure industrielle y est bien développée et la main-d'œuvre bien formée. Le pays souffre cependant de graves lacunes imputables à une planification centralisée de longue date, à des technologies périmées et inadaptées et à des travailleurs manquant de motivation. Les sociétés étrangères qui s'implantent maintenant dans le pays peuvent dorénavant faire face à tous ces problèmes.

Le prolongement de l'embargo américain sur Cuba atténue l'intérêt de ces possibilités, en particulier avec la tentative d'application extra territoriale de la législation américaine sur les sociétés présentes dans d'autres pays. C'est ce qui a incité le Canada à réviser sa Loi sur les mesures extraterritoriales étrangères (LMEÉ) qui contrecarre la législation américaine en instaurant une clause de récupération pour toute perte subie à la suite d'un jugement américain en regard d'éléments d'actif américains se trouvant en sol canadien. Malgré ces nouvelles dispositions, les sociétés canadiennes qui ont des actifs aux États-Unis devront analyser très attentivement les mesures qu'elles entendent prendre à Cuba.

Si ces lois américaines accroissent les risques auxquels sont exposées les sociétés canadiennes qui s'implantent sur le marché cubain, elles ont aussi l'avantage d'empêcher les concurrents américains d'être présents, à l'exception de manifestations sporadiques qui nécessitent de venir à bout de bien des complications. C'est ce qui explique en partie que Cuba offre toute une gamme de possibilités aux nouveaux venus sur son marché. Les sociétés canadiennes qui sont habituées à lutter contre des concurrents américains solidement enracinés trouveront à Cuba un contexte bien

différent : là, les concurrents latino-américains (surtout mexicains) et européens (surtout espagnols, italiens et français), sans oublier les asiatiques.

Cela ne veut pas dire qu'on peut s'attaquer à ce marché de façon timide ou sans y être préparé. Le cadre des affaires présente des risques importants pour les entreprises et nombreuses sont celles qui ont échoué. Celles qui décident de s'implanter à Cuba de nos jours sont confrontées à un régime réglementaire qui est loin d'être transparent, même en comparaison de la situation dans de nombreux pays en développement. Les négociations avec les organismes gouvernements sont souvent caractérisées par une profonde méfiance à l'égard des motivations capitalistes et on assiste fréquemment à des changements de position sans préavis. Il arrive même que, après la conclusion d'un accord de bonne foi avec des négociateurs cubains, des dirigeants exigent qu'on y apporte des modifications. La solvabilité ou la bonne volonté financière de certaines société d'État peut être mise en doute et le recouvrement de dettes, même garanties, peut se révéler difficile.

On a constaté que la déontologie en affaires s'est dégradée en même temps que l'état des liquidités pays. Certains observateurs sont de plus en plus préoccupés par l'instabilité qui pourrait subvenir lors de la succession inévitable de l'équipe actuellement au pouvoir et au moment de la fin éventuelle de l'embargo américain. Les investisseurs canadiens devraient faire contrepoids aux avantages de l'implantation sur un marché dynamique avec les risques élevés d'un changement abrupte de conditions des affaires.

Les entreprises qui réussissent sont celles qui disposent d'une solide stratégie d'affaires à moyen terme, des ressources et de la volonté nécessaires pour s'implanter de façon durable afin d'avoir une présence crédible à Cuba. Les représentants du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international estiment que, même dans le cas des entreprises habituées à exporter, seules celles dont le chiffre d'affaires dépasse le million $ devraient s'y intéresser. Ils ajoutent qu'il faut au moins affecter un cadre supérieur à mi-temps à un tel projet et disposer d'un budget annuel minimum de promotion de 100 000 $ par an pour le marché cubain. Il ne faut pas compter rentabiliser un tel projet avant deux ou trois ans.

Les sociétés qui ont fait les études de marché préliminaires, qui évaluent les risques, qui disposent d'un bon plan d'affaires et qui ont affecté à un tel projet les ressources nécessaires peuvent demander l'aide du service des délégués commerciaux à l'Ambassade du Canada à La Havane. Le personnel de l'Ambassade peut en effet les aider à trouver des clients ou des partenaires éventuels et les présenter aux dirigeants du gouvernement cubain. Les ressources de l'Ambassade sont limitées. Son personnel ne peut servir de guide à des entrepreneurs mal préparés en mission de reconnaissance. De plus, il faut savoir que les délégués commerciaux s'attendent à traiter avec des dirigeants de sociétés et qu'ils font preuve de prudence dans leur travail; ils ne peuvent en effet se permettre de présenter à des dirigeants cubains des personnes qui projetteraient une mauvaise image des autres sociétés canadiennes. En règle générale, il faut compter deux semaines pour obtenir un rendez-vous avec un membre du personnel de la section

commerciale. La chose primordiale est toutefois que l'entreprise canadienne rédige un plan bien conçu de pénétration du marché, qui aidera par la suite l'Ambassade à l'appuyer dans ses démarches.

L'HISTOIRE ET LA CULTURE

L'histoire, surtout celle du dernier demi-siècle, pèse lourdement sur le contexte économique et politique de Cuba. Il est indispensable d'en connaître les grandes lignes pour comprendre ce contexte avec ses fortes motivations culturelles et politiques. Les dirigeants des sociétés canadiennes qui ont réussi à s'implanter sur ce marché ont insisté, lorsqu'on les a interrogés pour la préparation de ce document, sur le fait qu'une bonne connaissance de l'histoire cubaine aide à ouvrir de nombreuses portes. L'un d'entre eux recommande de visiter sur place un musée pour mieux saisir l'importance de cette histoire. Les plus intéressants à ce titre est le *Palacio de los Capitanes Generales* et le *Museo de La Ciudad*, situé sur la Plaza de Armas, dans le vieux La Havane. Le *Museo de la Revolución* est un autre musée populaire de La Havane. On trouvera aussi des renseignements historiques dans les principaux guides touristiques.

LA PÉRIODE COLONIALE

Avant la conquête espagnole, trois groupes autochtones constituaient la population de l'île qui oscillait entre 50 000 et 120 000 personnes. Les Espagnols les ont décimés et ont par la suite importé environ 750 000 esclaves africains pour alimenter les plantations de canne à sucre et de tabac en main-d'œuvre . Près de la moitié de la population cubaine est noire ou mulâtre. Il y a aussi deux pour cent de la population qui descend d'immigrants chinois venus construire le réseau ferroviaire. Le reste de la population, blanche, est d'origine européenne, principalement espagnole.

Diego Velázquez a été le premier à s'implanter à Cuba, en 1511, quand il a fondé Baracoa sur la côte nord, ville qui se trouve maintenant dans la province de Guantánamo. Au début, les conquistadors ont profité du système espagnol des *encomienda* qui accordait à chacun d'eux un certain nombre d'Indiens sur lesquels ils pouvaient prélever un tribut. Toutefois, les mauvais traitements, la maladie et l'exploration des territoires insalubres de la Floride et du littoral du golfe ont vite fait de les éliminer presque tous. Parce que l'île occupait un emplacement stratégique, les Espagnols s'en sont surtout servis comme d'une base navale et d'un centre d'expédition.

Les Britanniques ont occupé brièvement La Havane en 1762 et 1763 et, par la suite, Charles III d'Espagne a mis en œuvre un certain nombre de réformes. En 1860, la population de l'île atteignait environ 1,3 million de personnes et l'économie reposait principalement sur l'industrie sucrière. Au cours de cette même année, près du tiers de la production mondiale de sucre venait de Cuba qui était un important fournisseur des États-Unis. L'esclavage a été l'élément déterminant de la croissance de cette industrie cubaine et ce n'est qu'en 1886 qu'il a été aboli. Les propriétaires américains de

plantations s'intéressaient vivement à ce pays et il y a eu de nombreuses tentatives pour l'acheter à l'Espagne. Les capitaux britanniques dans un premier temps, puis ensuite américains, ont joué un rôle majeur dans l'économie pendant toute cette période.

LES GUERRES D'INDÉPENDANCE

La croissance du nationalisme cubain a conduit à deux guerres d'indépendance. La première, la Guerre des dix ans (1868 à 1878), n'a pas abouti. L'Espagne n'a pas mis en œuvre les réformes qu'elle avait promises à la fin de la guerre et c'est pourquoi, en 1895, une autre révolution a éclaté sous la direction du fameux poète José Martí. Il a été tué au cours d'une bataille pendant la première année de cette guerre et les Cubains continuent aujourd'hui à le révérer comme un martyr. Pendant les trois années qui ont suivi, le pays a beaucoup souffert des nombreuses batailles entre les révolutionnaires et les 200 000 soldats espagnols. À la suite d'une explosion inexpliquée à bord du USS Maine dans le port de La Havane, les États-Unis ont pris le parti des rebelles et ont déclaré la guerre à l'Espagne, le 25 avril 1898.

L'INFLUENCE AMÉRICAINE

Les hostilités entre les Américains et les Espagnols ont cessé en août 1898 et, lors du Traité de Paris signé par la suite, l'Espagne a abandonné Puerto Rico, les Philippines et Cuba. Le 1^{e} janvier 1899, Cuba est alors devenue «indépendante», sous protectorat américain. La nouvelle Constitution comportait des dispositions, imposées par les États-Unis en vertu de l'amendement Platt, qui limitaient nettement la souveraineté cubaine. Les États-Unis sont d'ailleurs intervenus militairement plusieurs fois par la suite pour venir en aide aux partis politiques qui avaient leur préférence. Les gouvernements de cette époque étaient corrompus, racistes et violents.

Les observateurs cubains et américains ont des interprétations différentes de cette période. Les Cubains estiment que les Américains sont intervenus pour bloquer le mouvement indépendantiste et Cuba est en effet restée une colonie jusqu'à l'indépendance de 1959. Le Département d'État américain estime, lui, que Cuba est devenue indépendante en 1898 avec l'aide des Américains et que les interventions américaines ultérieures n'ont eu pour objet que de «préserver l'indépendance et la stabilité cubaines».

Ce qui s'est passé au cours de cette période est en vérité sensiblement plus complexe qu'il n'y paraît au premier abord. En 1934, dans le cadre de ce qu'on a appelé la «good neighbour policy» (politique de bon voisinage), Franklin D. Roosevelt a fait abroger l'amendement Platt en ne conservant aux États-Unis que le droit d'utilisation de la base navale de Guantánamo Bay. Les vingt-cinq ans suivants de l'histoire cubaine seront

dominés par la figure d'un ancien sergent de l'armée, Fulgencio Batista. Il renverse le président Machado en 1933 avec l'appui des États-Unis. Après avoir exercé le pouvoir directement puis par délégation pendant plusieurs mandats, M. Batista s'est retiré et a émigré en Floride en 1944. Il est revenu à Cuba en 1951 pour refaire de la politique. Il a renversé le gouvernement élu par un coup d'État en mars 1952. Les États-Unis ont alors reconnu son gouvernement dans les deux semaines qui ont suivi le coup d'État et il a alors pris la tête d'une dictature brutale et corrompue.

LA RÉVOLUTION CASTRISTE

Ces événements ont provoqué une révolution dirigée par Fidel Castro qui était alors jeune avocat et candidat aux élections prévues pour juin 1952, mais qui avaient été annulées à la suite du coup d'État. Le 26 juillet 1953, Castro et 150 jeunes révolutionnaires ont lancé des attaques simultanées sur la caserne Moncada, à Santiago, et sur une autre située à *Bayamo*. Ce fut un échec et Castro fut fait prisonnier. De nombreuses citations célèbres de Castro sont extraites de sa défense pleine de défis devant le tribunal et on estime qu'il s'agit là de la vraie déclaration d'indépendance de Cuba. Il a été exilé au Mexique en mai 1955.

Au Mexique, Castro a fait la connaissance d'un médecin argentin, Ernesto « Che » Guevara. Il ont alors planifié leur retour à Cuba, avec une troupe de 85 hommes, et ont quitté le Mexique le 25 novembre 1956 à bord du yacht Granma.

Après un voyage périlleux, ils ont rallié la côte sud de Cuba et débarqué à Los Cayuelos le 2 décembre 1956. Seuls 12 d'entre eux ont survécu à la première attaque en se réfugiant dans les montagnes de la sierra Maestra où ils sont devenus le noyau d'une révolution qui allait réussir. Le *Granma* a été restauré et est exposé à La Havane où il est devenu un symbole national. Che Guevara, qui a été tué en Bolivie en 1967 lors d'un soulèvement qui a échoué, est un autre héros national respecté.

Deux ans plus tard, le 1er janvier 1959, M. Castro prenait le pouvoir. À cette époque, les étrangers (surtout américains) détenaient les trois quarts des terres arables, 90 % des services de transport, d'électricité et de télécommunications, et près de la moitié du secteur du sucre. Les socialistes cubains estiment aujourd'hui que la date réelle de l'indépendance du pays est le 1er janvier 1959. Par la suite, la planification et la centralisation de l'économie, qui ne faisaient pas partie de façon explicite du programme des révolutionnaires, en ont fait le premier État communiste du monde occidental.

Le gouvernement américain a d'abord reconnu le régime castriste mais s'est inquiété de ses nouveaux liens avec l'ancienne Union soviétique. La situation s'est détériorée au début de 1960 quand des raffineries cubaines appartenant à des intérêts américains ont

refusé de raffiner du pétrole acheté auprès des Soviétiques. Ce fut l'occasion, pour le gouvernement, de promulguer toute une série de décrets qui ont abouti dans les faits à la nationalisation de toute l'industrie cubaine. Les castristes ont commencé par nationaliser les sociétés pétrolières, puis les entreprises de télécommunications et ensuite les plantations de canne à sucre. Les relations entre les États-Unis et Cuba se sont alors rapidement dégradées avec un enchaînement de mesures de rétorsion.

Des entreprises étrangères qui avaient une valeur aux livres d'environ un milliard $ et dont la plupart étaient américaines ont été nationalisées. Le gouvernement cubain a ensuite négocié des ententes de compensation avec les divers pays touchés, à l'exception des États-Unis. Les dirigeants cubains affirment que les Américains ont refusé de négocier cette question. Ils ajoutent qu'en retirant son contingent de sucre à Cuba et en lui imposant ensuite un embargo, ils empêchaient de toute façon Cuba d'avoir les moyens de verser des compensations. Plus de la moitié des réclamations authentifiées par le gouvernement américain, en valeur, émane de 30 sociétés.

À la suite de ces événements, les États-Unis ont livré pendant près de quatre décennies une guerre économique à Cuba. Celle-ci continue à compliquer les relations commerciales du Canada avec Cuba. Elle a aussi poussé le régime cubain à entretenir des relations plus étroites avec l'ancienne Union soviétique. Les dirigeants du gouvernement cubain y voient un «partenariat naturel» entre pays socialistes et relèguent au second plan le fait que leur économie était subventionnée par l'étranger. Les analystes indépendants estiment que les subventions ont été de l'ordre de 40 milliards $ US entre 1962 et 1989, dont une partie correspondait au versement de compensations au titre de la coopération militaire. Les Cubains insistent sur le fait que les bases militaires soviétiques ne sont apparues qu'après la tentative d'invasion (de triste mémoire) de la baie des Cochons, qui a bénéficié de l'appui des États-Unis. Cuba a aussi tenté d'exporter sa révolution vers d'autres pays d'Amérique latine et d'Afrique et cela a nui à ses relations avec certains pays.

LA DÉBÂCLE SOVIÉTIQUE

Le dernier chapitre de l'histoire de l'économie cubaine commence avec la débâcle de l'ancienne URSS en 1991. La mise en œuvre des réformes en Union soviétique s'est accompagnée d'une diminution du volume des investissements et des échanges commerciaux entre les deux pays. Même si ce n'est le plus souvent qu'en termes voilés, on reconnaît dans une certaine mesure à Cuba que le « partenariat » avec les Soviétiques a abouti à une structure industrielle fortement concentrée, spécialisée dans quelques produits et grande consommatrice de carburant. C'est ainsi que la production du secteur du sucre n'aurait pas pu être écoulée au prix du marché. D'après des évaluations indépendantes, le PIB réel a chuté de plus de 40 % entre 1989 et 1993,

quand les soviétiques ont mis fin aux accords commerciaux et financiers entre les deux pays.

LA SITUATION ACTUELLE

Cuba est maintenant officiellement ouverte aux investissements étrangers et aux échanges commerciaux avec les pays à économie de marché dans la plupart des secteurs de l'activité économique. Les entreprises canadiennes désireuses de pénétrer le marché cubain devraient toutefois se garder de croire que Cuba cherche désespérément d'autres partenaires à la suite de la perte de l'aide soviétique. Le pays entretient des relations commerciales quasi normales avec pratiquement tous les pays du monde, à l'exception des États-Unis, et la nouvelle législation sur les investissements de 1995 a attiré un certain nombre d'investisseurs étrangers. D'après des sources du gouvernement cubain, l'économie connaît une croissance soutenue depuis sept ans, avec une croissance réelle du produit intérieur brut (PIB) estimée à plus de 5 p. cent en l'an 2000. Des spécialistes indépendants attirent toutefois l'attention sur des modalités « originales » de comptabilisation des devises qui rendent l'analyse des chiffres officiels difficile.

Le pays est loin de retrouver son produit intérieur brut (PIB) de 1989, mais les Cubains sont fiers de leurs systèmes perfectionnés d'éducation et de soins de santé qui sont souvent les meilleurs d'Amérique latine. Ils tiennent énormément à leur culture et sont jaloux de leur indépendance. Beaucoup d'entre eux sont aussi fiers d'avoir conservé des systèmes de soins de santé, d'éducation et de répartition des revenus qui sont restés égalitaires malgré les pénuries récentes. On le constate sur des panneaux d'affichage dans La Havane où l'on peut par exemple lire : « Dans le monde, 200 millions d'enfants dorment dans la rue. Aucun d'eux n'est Cubain. »

Par contre, la répartition des revenus a été modifiée par un certain nombre de développements récents, dont la légalisation des devises étrangères, la croissance du tourisme et de l'investissement étranger, et l'importance accrue accordée aux incitatifs à l'efficacité de la production. Certains Cubains ont dorénavant accès plus facilement que d'autres aux dollars américains et à d'autres incitatifs. Pour tenter de remédier à cette situation, le gouvernement impose maintenant une surtaxe sur les transactions en devises fortes. Les magasins d'État qui acceptent les dollars sont soumis au régime dit *Tiendas de Recaudación de Divisas* (TRD). Les prix de détail y sont égaux à 2,4 fois les prix coûtant.

Géographie

La *República de Cuba* est située dans l'océan Atlantique, légèrement au sud du tropique du Cancer. Elle est composée d'une grande île et d'environ 1 600 îles plus petites et de neuf cayes qui lui donnent une superficie totale d'environ 114 000 km^2. La capitale, La Havane, est à environ 150 km au sud de Key West en Floride et à 4 000 km au sud de Windsor en Ontario. Avec une population d'environ 11 millions de personnes, Cuba est le plus grand pays des Antilles puisque son territoire accapare plus de la moitié des terres émergées de la région.

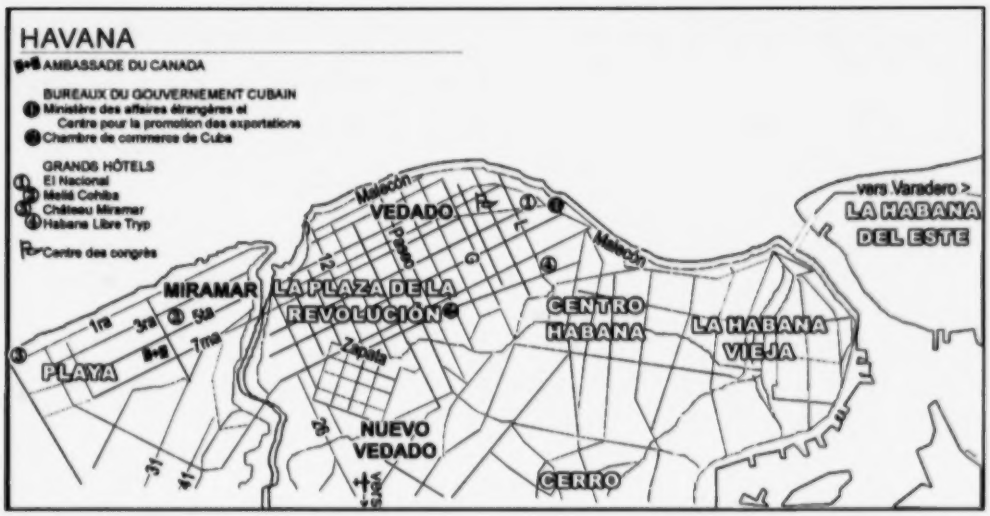
Les trois quarts de la superficie du pays sont occupés par trois chaînes de montagnes. Le sommet le plus élevé est le *Real del Torquino*, dans la chaîne de la *sierra Maestra* à l'est du pays, avec une altitude de près de 2 000 mètres. Le reste du pays est occupé par des régions de plaines et de bassins.

La Havane a 2,7 millions d'habitants. Les autres grandes villes sont Santiago de Cuba, Santa Clara, Holguín, Camagüey, Matanzas et Cienfuegos.

En janvier, au milieu de la saison sèche, la température moyenne est de 23 degrés Celsius. En août, la moyenne est de 28 degrés avec un taux d'humidité très élevé. De septembre à novembre, le pays est exposé aux ouragans.

Les arbres qui poussent à Cuba sont le pin tropical, l'acajou, l'ébène, le palmier royal et le *ceiba*. Ceux qu'on y cultive sont le citrus, l'avocat et la papaye et on peut citer, parmi les autres cultures, la canne à sucre, le café, le riz et le tabac. Cuba dispose aussi d'importantes ressources minières prouvées, et les probabilités que son sous-sol en contienne d'autres, en particulier de nickel et de cobalt, mais aussi en moindres quantités de cuivre, d'argent et d'or, sont élevées. Le pays est aussi un important producteur de pétrole.

RÉPUBLIQUE DE CUBA


HAVANA
AMBASSADE DU CANADA
BUREAUX DU GOUVERNEMENT CUBAIN
Ministère des affaires étrangères et Centre pour la promotion des exportations
Chambre de commerce de Cuba
GRANDS HÔTELS
El Nacional
Meliá Cohiba
Château Miramar
Habana Libre Tryp
Centre des congrès
Malecón
VEDADO
vers Varadero >
LA HABANA DEL ESTE
MIRAMAR
LA PLAZA DE LA REVOLUCIÓN
CENTRO HABANA
LA HABANA VIEJA
PLAYA
NUEVO VEDADO
CERRO
1ra
3ra
5ta
7ma
Zanja
23
31
41

LÉCONOMIE CUBAINE

Cuba se trouve en pleine phase de transition entre une économie centralisée et une économie mixte. Quelques entreprises autonomes et quelques partenariats avec des investisseurs étrangers ont fait leur apparition. Les dirigeants cubains précisent que, à leurs yeux, cela ne mine pas le socialisme mais le renforce. Jusqu'à maintenant, les réformes de la politique économique ont été prudentes et progressives, et ont fait l'objet d'un contrôle attentif.

La plupart des observateurs estiment que, si l'économie cubaine doit sortir du marasme actuel, il faudra qu'elle adopte les principes du marché au lieu de ceux de l'économie planifiée. Les dirigeants cubains s'efforcent de parvenir à un équilibre acceptable entre le développement économique, dont le pays a grand besoin, et le financement des programmes sociaux. Ils veulent aussi que les réformes soient mises en œuvre de façon ordonnée pour éviter le chaos qui a marqué les transitions comparables dans certains pays d'Europe de l'Est. Au cours des dernières années, le discours officiel a pris une dimension socialiste plus dogmatique alors que le régime s'efforce encore de faire de ce socialisme un héritage durable, quelle que soit l'issue de la succession inévitable au leadership actuel du pays ou l'évolution des relations avec les États-Unis.

LA PÉRIODE CASTRISTE

Pratiquement toutes les entreprises privées, qu'elles appartiennent à des intérêts cubains ou étrangers, ont été nationalisées au début des années 1960. Cuba a appliqué pendant longtemps un système de plans quinquennaux de style soviétique qui ont aussi été coordonnés avec ceux des pays du bloc soviétique.

En 1981, la production de sucre atteignait 7,5 millions de tonnes. Ce sucre était échangé contre des produits pétroliers et de la machinerie industrielle fabriquée dans d'autres pays socialistes. L'aide soviétique n'a donc pas permis de diversifier l'économie. Par contre, cette aide a permis de consacrer des ressources considérables au développement des biens collectifs parmi lesquels on compte le logement, les soins de santé, l'éducation et les arts. Le pays dispose d'un vaste réseau de garderies pour les enfants d'âge préscolaire. Son industrie biotechnologique et pharmaceutique satisfaisait 85 % de la demande intérieure avant 1990. En même temps, Cuba consacrait une partie de l'aide soviétique au soutien du modèle révolutionnaire et de guérillas en Amérique latine et à des opérations militaires importantes en Afrique, en particulier en Angola.

LE BESOIN DE DIVERSIFICATION

Au début des années 1980, les responsables de l'économie cubaine ont constaté que la technologie qui leur parvenait du bloc soviétique prenait du retard. Ils sont alors parvenus à développer un important secteur des biens d'équipement, qui est passé de 2 % du produit intérieur brut (PIB) en 1961 à 29 % en 1986, mais qui utilisait les technologies archaïques du bloc de l'Est. Il était toutefois nécessaire de diversifier le secteur de la transformation et des études ont révélé que le secteur du tourisme offrait d'importantes possibilités. Les touristes canadiens, et les touristes américains transitant par le Canada et le Mexique, ont commencé à se rendre à Cuba pendant les années 1970. Les belles plages et une main-d'œuvre hospitalière faisaient de Cuba une destination attrayante, mais le pays ne disposait pas des infrastructures et des biens de consommation qui lui auraient permis de faire de ce secteur une importante source de revenus en devises étrangères. C'est pourquoi Cuba a alors cherché dans les économies de marché les compétences nécessaires pour développer son industrie touristique.

Le décret-loi numéro 50, qui est entré en vigueur en février 1982, permettait à des investisseurs privés de constituer des partenariats et d'autres formes d'associations économiques avec des organismes du gouvernement cubain. Au début, ce ne fut pas un succès. Il a fallu attendre six ans pour que le gouvernement adopte divers incitatifs et pour voir les premiers projets conjoints se matérialiser.

En 1987, la concurrence a fait son apparition dans le secteur du tourisme. La société d'État *Cubanacán* a été créée pour développer l'industrie en attirant des partenaires étrangers. La première coentreprise a été constituée avec une société espagnole, en 1988, pour construire et exploiter un hôtel à Varadero. Celui-ci a ouvert ses portes en mai 1990. L'effondrement imminent de l'ancienne Union soviétique a alors incité les dirigeants cubains à faire de gros efforts pour attirer aussi des investissements étrangers dans d'autres secteurs de l'économie. Deux autres coentreprises ont été mises en place en 1990 et, à la fin de 1991, il y en avait 14.

LE DÉCLIN DU BLOC SOVIÉTIQUE

Les relations de Cuba avec l'ancienne Union soviétique ont commencé à se détériorer après l'arrivée de Mikhaïl Gorbatchev au pouvoir en 1985. En 1986, Cuba a interrompu ses remboursements d'une dette étrangère de près de 3 milliards $ US et a alors perdu l'accès aux marchés financiers en devises fortes.

En 1991, Cuba avait perdu ses plus importants marchés et ses principales sources d'approvisionnement en produits transformés. Le personnel militaire et technique soviétique repartait de Cuba et les échanges commerciaux avec les États membres de l'ancienne Union soviétique diminuaient de moitié au cours de l'année. Le manque d'efficacité de l'économie à planification centralisée de Cuba, qui avait jusqu'alors été caché dans une large mesure par les subventions en provenance de l'étranger, devenait brutalement manifeste. Il était alors à craindre que les pertes des industries appartenant à l'État ne mettent en péril les réalisations de la révolution. La disparition des subventions soviétiques a contraint à fermer plusieurs entreprises d'État. Les Cubains se retrouvaient avec des surplus de pesos mais sans rien pouvoir acheter.

Les pressions croissantes exercées sur l'État pour qu'il fournisse des produits de première nécessité ont conduit à l'apparition d'une économie souterraine. C'est aussi à cette époque que quelques entreprises d'État ont eu l'autorisation d'importer directement.

Il était manifeste que Cuba aurait besoin de beaucoup plus d'investissements provenant des pays à économie de marché et qu'il faudrait intensifier les efforts pour attirer ces investissements étrangers. En 1992, 33 nouvelles ententes d'association économique ont été conclues, soit plus du double qu'au cours des dix ans écoulés après l'adoption de la loi numéro 50. Ce nombre a encore doublé en 1993 pour atteindre 60.

La loi exigeait que le partenaire cubain détienne la majorité des actions. Elle précisait aussi que c'était le partenaire cubain qui devait embaucher tous les Cubains travaillant pour l'entreprise. Il revenait aux partenaires étrangers de fournir l'accès aux marchés étrangers, les capitaux et la technologie, y compris le personnel étranger spécialisé dans les domaines techniques et en gestion.

Ces nouvelles entreprises étaient concentrées dans les secteurs des mines, de la transformation et de la construction dans lesquels on retrouvait plus de la moitié des 134 entreprises ainsi créées en 1993 et 1994. On vit aussi au cours de ces années 25 entreprises apparaître dans le secteur du tourisme.

LES RÉFORMES DU MARCHÉ ET MONÉTAIRES

Le gouvernement cubain a réalisé que, en plus d'attirer des investissements étrangers, il devrait aussi procéder à des réformes de son économie. Au milieu de 1993, confronté à une aggravation de la crise économique, il a autorisé la possession des devises étrangères. Cela a eu pour effet de rediriger des devise fortes, qui avaient toujours eu cours sur l'île, du marché noir traditionnel vers l'économie structurée. En ouvrant en même temps des bureaux de change de devises fortes dans toute l'île, beaucoup de ces devises se sont retrouvées dans les coffres de l'État. En septembre 1993, le gouvernement a commencé à convertir les grandes fermes d'État en coopératives plus petites, mais en conservant la propriété des terres. La légalisation de la devise américaine a accru les transferts de parents cubains vivant aux États-Unis et ceux-ci sont rapidement devenus la troisième source de devises fortes, après le sucre et le tourisme.

La crise d'août 1994, qu'on a appelée « l'exode des radeaux », qui a été provoquée par la pénurie d'aliments et au cours de laquelle 40 000 Cubains ont quitté le pays à bord de toutes sortes d'embarcations, a exercé des pressions additionnelles sur le gouvernement. Il a du accélérer le rythme des réformes. À la fin de l'année, les changements intervenus constituaient aux yeux de beaucoup l'évolution la plus importante depuis le début des années 1960. Plus de 140 métiers pouvaient dorénavant se pratiquer à titre autonome, surtout dans le secteur des services. La loi a autorisé les agriculteurs à organiser des marchés et à y vendre leurs produits à titre privé pour la production dépassant les quotas fixés. La vente privée de produits d'artisanat et de consommation a aussi été légalisée.

Le gouvernement a aussi légalisé, en 1995, le change des pesos non convertibles dans les bureaux de change officiels de *l'Entidad Casas de Cambio (CADECA)*, un organisme gouvernemental. Ces pesos ne sont pas convertibles en dehors de Cuba et il est illégal de les exporter. Leur taux de change flotte et a oscillé autour de 20 pour un dollar US en l'an 2000, et a atteint 22 au début de 2001. Au début de 2001, il y avait plus de 100 bureaux de change de la *CADECA* d'ouverts. Ces dispositions ont miné le marché noir, contribué à faire baisser les prix des produits de consommation et aidé à absorber l'excédent de liquidités dans l'économie. Pour les transactions officielles et les statistiques économiques, on continue cependant à utiliser un peso parallèle convertible dont la valeur reste au pair avec le dollar américain. Le gouvernement cubain a annoncé, au début de 1999, son intention d'adopter l'Euro comme unité officielle de change pour les transactions avec ses partenaires commerciaux.

Le gouvernement a approuvé, en août 1996, un nouveau système d'imposition pour les propriétés privées et les revenus. La lourdeur excessive de la réglementation et de la fiscalité a cependant eu pour effet de faire baisser de façon marquée le nombre de travailleurs autonomes. La réglementation a subi des modifications mineures après les protestations de ces travailleurs autonomes. Ceux-ci sont officiellement 160 000,

travaillant surtout dans les grands centres urbains, mais le chiffre réel est plus élevé quand on tient compte de ceux qui ne se sont pas enregistrés. Il ne faut pas non plus oublier un groupe d'environ 250 000 agriculteurs qui possèdent leurs terres et qui sont organisés en coopératives depuis les premiers jours de la révolution.

Quant aux investissements étrangers, le gouvernement cubain a encore libéralisé ses règles en 1995. La loi numéro 77 a légalisé les investissements dans le secteur immobilier et éliminé le plafond de 49 % pour la participation étrangère à des coentreprises. Cette loi officialise ce qui avait déjà été fait dans le cas de la coentreprise avec une société canadienne pour l'exploitation d'une mine de nickel et pour ses activités connexes à Moa.

La nouvelle loi, et les autres réformes auxquelles on s'attend, a vivement intéressé les sociétés étrangères et, au début de 2001, le nombre d'associations économiques avait atteint 392. Elles œuvrent dans 35 secteurs de l'économie dont l'agriculture, les mines, le pétrole, la construction et la transformation. Les investisseurs viennent de 50 pays, le Canada occupant la seconde place, après l'Espagne, pour le montant total de ces investissements.

La loi numéro 165, adoptée en juin 1996, a créé des parcs industriels et des zones franches. Au début de 2001, il y avait donc 368 « exploitants » qui faisaient des affaires dans ces zones.

Chronologie des réformes, de 1993 à l'an 2000	
Août 1993	La Banque nationale de Cuba publie la loi numéro 140 et ses règlements d'application qui décriminalisent la possession de devises étrangères pour les citoyens cubains.
Septembre 1993	Le Comité d'État sur le travail et la sécurité sociale et le Comité d'État sur les finances (qui sont tous deux devenus des ministères depuis) publient la loi numéro 141 et la résolution conjointe numéro 1, qui met en place le cadre juridique et la réglementation sur le travail autonome, et qui précise les activités qu'on peut faire à son propre compte, dont le nombre est porté de 5 à 117. La Gazette officielle de la République publie la loi numéro 142 qui crée les unités de base de production coopérative *(UBPCS)* sur une partie des terres occupées par les fermes d'État. Trois mille huit cents *UBPC* sont créées entre septembre 1993 et août 1995 sur 64 % du total des terres de l'État.
Octobre 1993	On ajoute 18 autres catégories à la liste des activités auxquelles on peut s'adonner à son propre compte.
Avril 1994	Le Conseil d'État, avec la loi numéro 147, réorganise l'administration centrale de l'État. Quinze ministères et organismes nationaux sont éliminés et leurs fonctions sont prises en charge par d'autres.
Mai 1994	Pendant une séance spéciale, l'Assemblée nationale du peuple approuve un groupe de mesures pour améliorer les finances du pays. Le Comité exécutif du Conseil des ministres approuve la fixation de nouveaux prix pour des produits et des services (cigarettes, boissons alcooliques, carburant, électricité, transport et service postal).
Août 1994	La loi numéro 73 met en place des systèmes intégraux d'imposition dont les mesures sont appliquées par étapes.
Septembre 1994	La loi numéro 191 permettant l'ouverture de marchés d'agriculteurs entre en vigueur le 1er octobre 1994. Ces marchés ont le droit de vendre des produits agricoles à des prix fixés par l'offre et la demande.
Octobre 1994	De nouveaux impôts entrent en vigueur. La loi numéro 192, qui crée les marchés industriels et d'artisanat, entre en vigueur. Ces marchés peuvent vendre des produits industriels aux prix du marché.
Juin 1995	Dix-neuf activités sont ajoutées à la liste de celles auxquelles on peut s'adonner à son compte dans la résolution conjointe numéro 3 du Ministère du Travail et de la Sécurité sociale et du *Ministerio de Finanzas y Precios (MFP)*, Ministère des Finances et des Prix. Avec la résolution numéro 4, le Ministère du Travail et de la Sécurité sociale autorise les centres de préparation et de vente d'aliments et de boissons appartenant à des intérêts privés en limitant leur capacité à 12 repas.
Juillet 1995	À compter de juillet 1995, l'emploi autonome est autorisé pour 140 professions et activités.
Septembre 1995	La loi 77, Loi sur l'investissement étranger, entre en vigueur en remplaçant la loi 50 de 1982 qui l'avait précédée. La Banque nationale de Cuba annonce à la population la création d'un nouveau service de comptes d'épargne personnels et de dépôts à terme en devises librement convertibles, avec des taux d'intérêt fixés par le marché.
1996	Les étrangers ont maintenant le droit d'investir dans le secteur immobilier et de posséder des biens immobiliers, même s'ils ne sont pas des résidents permanents de Cuba. Ces dispositions ont par la suite été gelées, de façon « temporaire » paraît-il.
1997	Une nouvelle législation sur le secteur bancaire entre en vigueur. Elle comprend la loi 172 qui crée la *Banco Central de Cuba*, et la loi 173 qui réglemente les banques, les institutions financières non bancaires et les établissements parabancaires.
1998	Les remboursements de droits de douane prévus par la loi 162 de 1996 entrent en vigueur avec l'adoption de la résolution numéro 4 de février 1998.
Décembre 1999	La Loi 203 sur les marques de commerce et les signes distinctifs met la loi cubaine en conformité avec l'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC) de l'Organisation mondiale du commerce. De nouveaux règlements, élargissant la protection des droits d'auteur aux programmes informatiques, entrent aussi en vigueur.

LES RÉACTIONS INTERNATIONALES AUX RÉFORMES

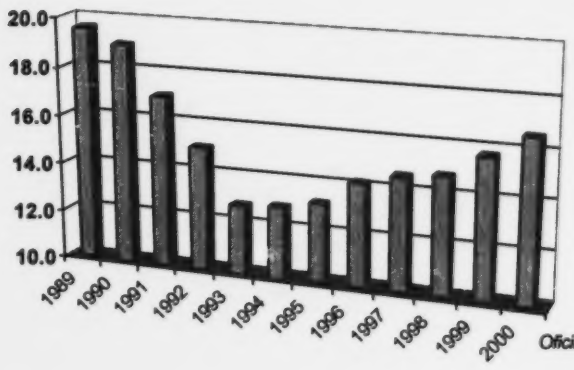
L'intérêt que suscite Cuba dans le monde s'est traduit par la participation étrangère à la dix-huitième Foire internationale de La Havane en novembre 2000. Au total, près de 1 500 sociétés étrangères y étaient présentes, en plus de 500 entreprises cubaines. Des délégations officielles d'une vingtaine de pays y sont passées et les responsables de la Foire affirment que le taux de participation des sociétés de fabrication et de technologie a augmenté.

Cependant, la poursuite des mesures gouvernementales de répression contre les dissidents politiques a soulevé des préoccupations quand au respect des droits de l'homme dans ce pays. La plupart des observateurs estiment que ces événements suffiront, par eux-mêmes, à nuire de façon permanente aux relations entre Cuba et ses principaux partenaires commerciaux. Les observateurs estiment que si l'entrée en vigueur d'une nouvelle loi sur la sécurité, qui impose des pénalités plus lourdes en cas de critiques du gouvernement, n'a pas eu de répercussion directe sur les échanges commerciaux, elle nuira au développement économique de Cuba.

D'après les données officielles du gouvernement cubain, la croissance de l'économie a été de 6,2 % en 1999 et de 5,6% en l'an 2000. Si le pays enregistre réellement une croissance de 5 % et la maintient, il retrouvera le niveau de PIB par habitant de 1989 vers l'an 2003. La plupart des observateurs indépendants estiment que Cuba a les ressources et les autres actifs nécessaires pour parvenir à ce résultat, à condition que les mécanismes de stimulation du marché soient réactivés. Les producteurs et les consommateurs commencent déjà à réagir aux stimulants et on voit apparaître progressivement une culture d'entreprise.

PRODUIT INTÉRIEUR RÉEL DE CUBA

Milliards de $US - prix constants de 1981.



Sources:
Oficina Nacional de Estadísticas
EIU 1989 à 1992

APERÇU DES SECTEURS

L'économie de Cuba s'ouvre sur plusieurs fronts et des possibilités apparaissent dans toute une gamme de secteurs industriels. Le pays cherche des partenaires disposant de capitaux, de produits novateurs et de compétences technologiques, et ayant accès aux marchés internationaux. Cette section résume les développements survenus dans les secteurs qui, de l'avis des spécialistes canadiens de Cuba, offrent les meilleures possibilités.

Structure industrielle de Cuba – 2000

Secteur	% du PIB
Agriculture, forêt et pêche	7,6
Mines et carrières	1,3
Fabrication	29,0
Services publics	2,8
La construction	4,2
Commerce, restaurants et hôtels	21,4
Transport, communications et entreposage	6,0
Finances, immobilier et services aux entreprises	4,1
Services publics et aux particuliers	23,7
Total	100,0

Source : *Oficina Nacional de Estadisticas, Panorama Económico y Social*, Janvier 2001.

TOURISME

Le tourisme est le secteur d'activité le plus important de Cuba, et sa plus importante source de recettes en devises étrangères. Aux yeux des dirigeants cubains, cette industrie constitue l'outil le plus efficace pour réduire la dépendance envers l'industrie sucrière. Comme ce secteur travaille désormais dans un cadre concurrentiel international, on le considère aussi comme un élément très important de l'effort pour accroître la productivité dans l'ensemble de l'économie.

Le pays offre de nombreuses plages splendides et vierges, d'excellentes possibilités de pêche et une vingtaine de très beaux parcs nationaux situés dans diverses régions du pays, dont ceux de Varadero, de Jardines del Reina, d'Holguín et de Baracoa. Le pays est riche en histoire, a une culture très intéressante et les Cubains sont très accueillants.

Avant la révolution, Cuba attirait environ 350 000 visiteurs par an, soit environ 20 % des niveaux actuels. Quatre-vingt-cinq pour cent venaient des États-Unis. Le tourisme de cette époque était surtout concentré à La Havane et avait débuté avec la période de la prohibition aux États-Unis. Après la révolution, l'activité touristique s'est effondrée. Les visiteurs en provenance du bloc soviétique n'ont jamais dépassé 30 000 personnes par an. Les Canadiens ont commencé à se rendre à Cuba au début des années 1970, mais il s'agissait à cette époque essentiellement d'une destination de curiosité.

La croissance du tourisme

En 1987, le gouvernement cubain a mis sur pied une société de tourisme et de commerce international, appelée *Cubanacán*, qui avait pour mandat d'accélérer la croissance du secteur touristique. Cette société a été le partenaire cubain dans un grand nombre de coentreprises avec des sociétés étrangères. En 1988, elle a négocié la première coentreprise touristique avec le groupe *Sol Meliá* d'Espagne et elle gère aujourd'hui plus de 50 hôtels. Plusieurs sociétés canadiennes ont conclu des accords avec *Cubanacán*. Cette organisation est responsable du forfaitiste *Havanatur* et de la *Marina Hemingway* dans la région de La Havane. Elle assure aussi des services de taxi et de location de voitures.

Parmi les entreprises touristiques cubaines, *Cubanacán* est la plus importante et la plus active à l'échelle internationale. Les autres sont *Gran Caribe*, *Horizontes*, *Gaviota* et *Habaguanex*. Chacune d'elles s'occupe du développement dans une région géographique précise. Il faut y ajouter *Puertosol* qui exploite des marinas, loue des bateaux et organise des croisières. Plusieurs de ces entreprises ont mis sur pied des coentreprises avec des sociétés étrangères.

En 2000, le nombre des arrivées touristiques a atteint 1 774 000, une hausse de 12,5 % par rapport à l'année précédente, et les recettes brutes du tourisme ont approché les deux milliards $ US. La hausse moyenne des revenus bruts, pendant les années 1990, a été de 23 % alors que le nombre de visiteurs, lui, augmentait de 19 %. La vaste majorité d'entre eux sont arrivés par voie aérienne, mais il ne faut pas oublier que les navires de plusieurs croisiéristes font maintenant escale dans les ports cubains.

En l'an 2000, les Canadiens ont constitué le plus important contingent de touristes à Cuba, avec plus de 308 000 arrivées, suivis des Allemands, des Italiens, des Espagnols, des Français et des Britanniques. Ces pays, avec le Canada, ont été à l'origine de 60 % des arrivées touristiques en l'an 2000. Les données sur les touristes en provenance des États-Unis ne sont pas publiées, mais il y a de nombreux Américains parmi les visiteurs se rendant à Cuba à bord des vols en provenance de Montréal, de Toronto, de Kingston, de Nassau et de Mexico. En l'an 2000, le nombre total de citoyens américains, y compris ceux d'origine cubaine, qui se sont rendus en visite à Cuba en

toute légalité était évalué à 200 000. Alors qu'un pourcentage élevé d'entre eux sont des visiteurs d'affaires et des Américano-Cubains se rendant en visite dans leur famille, un nombre surprenant indique qu'ils sont là par curiosité. On voit aussi parmi eux des représentants de sociétés américaines de voyages qui jettent les bases du tourisme américain à venir à Cuba. Les Américains peuvent acheter des cartes de touriste auprès d'agents de voyage au Canada, aux Bahamas, au Mexique ou en Jamaïque et entrer à Cuba sans faire tamponner leur passeport.

L'Espagne a été le premier pays à investir dans l'industrie touristique cubaine et elle y est encore le plus important exploitant d'hôtels. Des entreprises canadiennes sont actives dans ce secteur avec des contrats de fournitures hôtelières; d'autres font actuellement des investissements importants à Cuba. Les autres pays qui investissent dans les installations touristiques cubaines sont l'Allemagne, l'Autriche, le Chili, la Colombie, la France, la Hollande, l'Italie, la Jamaïque et le Mexique.

La chaîne hôtelière espagnole *Sol Meliá* exploite environ 37 % des chambres d'hôtel de Cuba, soit 17 hôtels et plus de 6 000 chambres de quatre ou cinq étoiles. Elle s'attend à ouvrir trois nouveaux hôtels à Cuba à 2001. Quand on sait que la plupart des hôtels exploités par des organismes gouvernementaux n'ont qu'une ou deux étoiles, on comprend que l'importance des établissements de *Sol Meliá* dans l'ensemble du secteur est bien supérieure à leur aprt du nombre de chambres à Cuba.

Les possibilités de développement

La politique dans ce domaine relève du *Ministerio de Turismo (MINTUR)*, qui sert également de conseiller à l'industrie. Le ministère a désigné huit zones pour le développement de nouvelles installations. Ce sont :

- La Havane;
- Varadero;
- Jardines del Rey (y compris Cayo Coco, Cayo Paredon Grande);
- le nord de Camaguey (y compris Santa Lucia, etc.);
- le nord de Holguin (y compris Guardalavaca, Estero Ciego, Pesquero);
- le sud de Oriente (y compris Santiago de Cuba, Granma);
- la côte du centre-sud (y compris Cienfuegos, Trinidad); et
- l'Archipielago de los Canarreos (y compris Cayo Largo et la Isla de la Juventud).

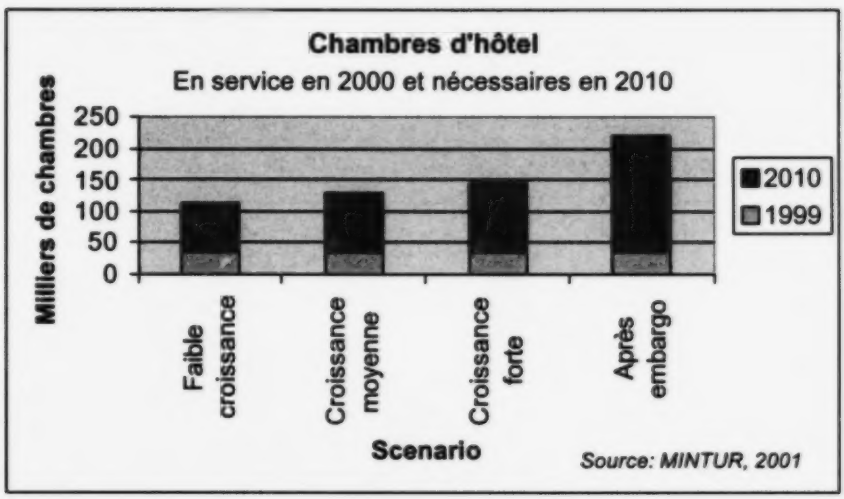
Les ententes de coentreprise importantes doivent être négociées à la fois avec l'entreprise touristique cubaine et avec le Ministère. Vingt neuf coentreprises, avec des capitaux totaux de 1,1 milliard $ US, œuvraient dans le secteur cubain du tourisme au début de 2001. Cela représentait 27 sociétés hôtelières, disposant de 15 600

chambres, dont 3 700 sont en service, les autres en étant aux étapes des plans ou de la construction. Cinquante hôtels, comptant un total de 15 300 chambres, sont gérés par des sociétés étrangères et 19 coentreprises se consacrent aux activités du secteur nautique.

D'après les données fournies par MINTUR, il y avait 35 293 chambres d'hôtel au pays au début de 2001 qui, de l'avis de cet organisme, répondaient aux normes internationales. Parmi elles, 18 % avaient cinq étoiles, 47 % quatre étoiles et 23 % trois étoiles. Le gouvernement a l'intention d'en ajouter entre 4 000 et 5 000 par année au cours des années à venir, mais cela ne suffira pas à combler la demande, selon l'évaluation des autorités cubaines.

MINTUR estime qu'avec un taux de croissance moyen il manquera environ 59 000 chambres en 2010, alors que si la croissance est plus forte, ce nombre pourrait accroître 75 000. Ces prévisions reposent sur la poursuite du développement des installations touristiques de Cuba, avec une hausse prévue de 50 % des arrivées touristiques dans les Antilles entre 2000 et 2010. Avec un bassin représentant la moitié de la population des Antilles et un tiers de sa propre population, les responsables cubains estiment que le secteur est inexploité à 80 %.

Les évaluations gouvernementales des arrivées touristiques à Cuba en 2010 comprennent trois scénarios de croissance, ainsi qu'un scénario « post-embargo ». Selon le taux de croissance, MINTUR estime qu'il y aura 5, 6, ou 7 millions d'arrivées touristiques à Cuba. En cas de levée de l'embargo, ce chiffre pourrait atteindre 12 millions.



Outre la hausse importante du nombre de chambres d'hôtel nécessaire, il y a des débouchés pour les entreprises à même de rénover les installations actuelles et d'améliorer les services. En règle générale, le secteur ne répond pas aux normes internationales et les services alimentaires sont au nombre des domaines qui ont besoin d'améliorations importantes. Les entreprises canadiennes à même d'alimenter les secteurs de l'hôtellerie et du tourisme pourront trouver là des débouchés intéressants.

AGRICULTURE

Même si elle dispose de beaucoup de terres arables et d'excellentes conditions de culture, Cuba a éprouvé des difficultés à produire certains types d'aliments. Plus d'un tiers des terres émergées du pays sont considérées comme très fertiles et on pourrait en rendre beaucoup d'autres fertiles en utilisant les dernières techniques agricoles. Le sucre, le tabac, les citrons et le café sont d'importantes cultures d'exportation. Il y a un consensus à Cuba sur la nécessité de s'éloigner de la monoculture, en particulier de favoriser la culture des fruits et des légumes frais. Les problèmes de production ont été accrus par une grave pénurie d'intrants agricoles, en particulier les engrais, depuis 1991. Les produits comme les œufs, le poulet et le bœuf se trouvent facilement dans les hôtels, les magasins en dollars qui vendent aux étrangers et aux restaurants privés, mais beaucoup plus difficilement sur les marchés privés en pesos.

Le secteur agricole doit affronter plusieurs défis. L'utilisation d'équipement soviétique périmé et gros consommateur de carburant pose des problèmes importants, en particulier depuis qu'il n'est plus possible de se procurer des pièces. La majeure partie de la production agricole fait appel à beaucoup de main-d'œuvre et on utilise encore la traction animale. Le gouvernement cubain a mis en place de légers stimulants financiers pour les travailleurs agricoles, en particulier dans le secteur sucrier, pour tenir compte de la nécessité de motiver la main-d'œuvre. La culture du tabac est très répandue chez les petits propriétaires terriens qui sont incités à la pratiquer avec des primes en dollars.

La production de bétail est freinée par une pénurie d'aliments. On ne produit pas à Cuba d'ingrédients alimentaires concentrés et le coût des aliments importés est prohibitif. Il sera également nécessaire de moderniser les techniques d'élevage du bétail.

Les systèmes de distribution des produits agroalimentaires d'origine cubaine pèchent depuis longtemps par manque d'efficacité. On fait une utilisation insuffisante d'un grand nombre de techniques de base pour la transformation des aliments et on ne dispose pas de suffisamment d'installations d'entreposage, en particulier de réfrigération.

Ce secteur a besoin de technologie, de savoir-faire en commercialisation et de financement, en particulier pour la production des cultures destinées à l'exportation. Les cultures prioritaires sont l'ananas, la mangue, la papaye (appelée *fruta bomba* dans la plus grande partie de l'île) , l'avocat, les citrons, le gingembre et le raisin. Certaines

sociétés étrangères ont constitué des coentreprises agricoles. La plupart des ententes conclues avec le Ministère de l'Agriculture concernent la culture du citron et la production de jus. Il y a maintenant quatre coentreprises de ce type avec des investisseurs chiliens, israéliens et français. En 1998, 225 hectares d'oranges Valencia sont entrés en production sur l'île de la Juventud pour profiter de la demande à l'exportation. Plus récemment, Sheritt International a terminé la construction d'une usine de transformation du soja à Santiago de Cuba.

Le gouvernement a commencé récemment à autoriser les coentreprises agricoles étrangères à vendre leur production au secteur touristique national. La participation étrangère n'est pas encore permise dans les exploitations agricoles destinées à alimenter le marché intérieur de la consommation.

Toutes les activités sous contrôle de l'État dans ce secteur relèvent du Ministère de l'Agriculture, à l'exception du sucre qui dépend du *Ministerio del Azúcar (MINAZ)*. Les observateurs signalent que les coopératives les plus efficaces sont celles exploitées par l'*Asociación Nacional de Agricultura Pequeños* (ANAP), l'association nationale des petits exploitants agricoles. Il y a un grand nombre d'organismes différents, spécialisés par produits, qui s'occupent du commerce extérieur des produits et des intrants agricoles. C'est ainsi que les engrais sont achetés par *Quimímport*, un organisme du ministère du Commerce extérieur. *Cubazúcar* est le négociant en sucre, qui a aussi ses bureaux dans les locaux du ministère du Commerce extérieur.

Les coopératives agricoles

Une autre évolution importante est la conversion de grandes fermes d'État de type soviétique en coopératives plus petites. D'après des évaluations du gouvernement, près de trois millions d'hectares de terres agricoles ont été transférées à des coopératives. La quantité de terres sous gestion directe de l'État est ainsi passée de trois quarts en 1992 à un tiers en 1998.

Le processus de conversion a débuté en septembre 1993 et environ 400 fermes d'État ont ainsi été transformées en plus de 4 000 *unidades básicas de producción cooperativa (UBPC)*, unités de production de base. D'après les dernières données publiées, en 1998, l'UBPC gérait juste un peu plus de trois millions d'hectares, dont 1,7 million étaient cultivés. Ces coopératives se consacrent à la fois à la canne à sucre et à des productions mixtes. Les travailleurs membres de ces coopératives ont, conjointement, l'usufruit de la terre, mais n'en sont pas propriétaires.

Par contre, en pratique, il y a toujours eu des agriculteurs propriétaires de leurs terres à Cuba. Certaines de ces terres ont été regroupées dans des coopératives de production appelées *cooperativas de producción agricola (CPAs)*. D'autres propriétaires terriens ont conservé la propriété individuelle de leurs terres mais se sont regroupés à

plusieurs pour avoir accès au crédit et à certains services comme les tracteurs dans le cadre de *cooperativas de créditos y servicios (CCSs)*. Ces deux formes de propriété concernaient, en 1998, environ 1,6 million d'hectares, soit plus de la moitié des terres cultivées. Un petit nombre d'agriculteurs propriétaires restent en dehors du système des *CPA/CCS*.

La part des terres appartenant à des particuliers n'a pas été modifiée à la suite de la réorganisation, décrite ci-dessus, des ministères de l'Agriculture et du Sucre; ils continuent à exercer un contrôle très étendu sur la planification grâce aux *UBPC*. Malgré cela, les réformes incitent les agriculteurs à accroître leurs productions. Le gouvernement s'attend à ce que ces stimulants attirent des travailleurs vers le secteur de l'agriculture et contribuent à alléger la pénurie traditionnelle de main-d'œuvre. Un grand nombre de *CPA* et de *CC*, qui relèvent de l'ANAP, ont reçu des terres additionnelles de l'État (toujours en usufruit). Ce secteur devrait connaître d'autres réformes en 2001.

En règle générale, les coopératives ne peuvent participer directement à des coentreprises avec des investisseurs étrangers et elles sont tenues de vendre l'essentiel de leur production par l'intermédiaire du ministère de l'Agriculture, qui les paie en pesos. Si, à l'avenir, la politique gouvernementale permet aux coopératives d'accéder aux marchés à devises fortes, elles deviendront de gros consommateurs de technologie agricole importée et d'autres intrants. Elles ont en particulier un besoin urgent d'engrais, d'aliments pour animaux, de pesticides et d'herbicides.

Les marchés de producteurs

En septembre 1994, le gouvernement a légalisé les marchés privés de producteurs. Les coopératives, les fermes privées et les fermes d'État peuvent maintenant vendre leurs produits sur ces marchés privés une fois qu'ils ont atteint les quotas fixés par l'État.

Plus récemment, des sociétés d'État qui n'œuvrent pas dans le secteur de l'agriculture, ont ouvert de petites exploitations maraîchères intensives sur des terrains industriels ou commerciaux inutilisés. Les employés ou les locataires cultivent des lots de un ou deux hectares et leur production est vendue pour quelques pesos sur des kiosques situés à proximité. Ce concept a été lancé par l'Armée et a vite été adopté par toute une gamme d'entreprises dans toutes les régions du pays. On trouve de ces exploitations maraîchères à La Havane. On y pratique souvent une culture relativement intensive sur des plates-bandes surélevées, et on y obtient des légumes « organiques » de bonne qualité. Certaines écoles ont adopté cette pratique pour produire elles-mêmes les déjeuners de leurs étudiants.

Ces nouveaux marchés, combinés à la création de fermes plus petites et plus efficaces, ont déjà commencé à avoir des effets. La production des cultures horticoles a atteint 2,2 millions de tonnes en 2000, soit environ quatre fois plus qu'en 1995, d'après les évaluations préliminaires des autorités. Au cours de la même période, la production des tubercules, des racines et des bananes plantains a cru d'environ 57 %. Les productions de riz, de maïs et de fèves ont aussi augmenté sensiblement. Les observateurs estiment que, lorsque les stimulants voulus seront en place, Cuba finira par approcher de l'autosuffisance alimentaire. Malgré ces améliorations, il y aura pendant de nombreuses années un marché pour les aliments importés.

Le sucre

Le gouvernement est maintenant ouvert à des propositions de coentreprise dans tous les domaines du secteur agricole, y compris dans celui du sucre brut, qui était auparavant réservé à l'État. L'industrie sucrière est relativement mécanisée et Cuba fabrique l'essentiel de ses biens d'équipement dans ce domaine. L'île dépendait beaucoup du sucre avant la révolution, produisant en moyenne 5,4 millions de tonnes par an entre 1955 et 1959. Attirés par les prix élevés offerts par l'Union soviétique, les dirigeants ont poussé la production à 9,2 millions de tonnes pour la *zafra* (récolte de sucre) de 1970, en y consacrant environ la moitié des terres émergées du pays. Cette production a ensuite fléchi à 3,3 millions de tonnes pour la *zafra* de 1995 avant de revenir à 4,4 millions de tonnes l'année suivante. Mille neuf cent quatre-vingt-dix-huit a été la pire année en cinquante ans avec une production qui a tout juste atteint 3,2 millions de tonnes. Le Ministère du Sucre, a pris des mesures correctrices et la production a atteint 3,7 millions de tonnes en 1999, puis 4,1 millions de tonnes en 2000 d'après la *Oficina Nacional de Estadísticas*.

Ce secteur n'a pas disposé récemment des intrants nécessaires, en particulier des engrais. Certains acheteurs étrangers fournissent des fonds d'exploitation en échange de sucre brut. Le gouvernement a annoncé que l'élimination des subventions à cette industrie sera une priorité. Il transfère des ressources à d'autres productions agricoles et certaines exploitations sucrières ont été fermées. En 1998, la dernière année pour laquelle on dispose de statistiques officielles, un peu moins de la moitié des terres en culture du pays étaient consacrée à la canne à sucre.

Certains proposent d'accorder plus d'importance aux produits du sucre à forte valeur ajoutée en rappelant que la priorité dont bénéficie actuellement le sucre brut est un héritage de l'ère soviétique. Cuba produit déjà plus de 50 types de sucre et est un gros producteur de dérivés du sucre de canne. Il reste encore d'importantes possibilités pour accroître la production de sucre raffiné, de mélasse, d'alcools, d'intrants pour le secteur pharmaceutique et de produits de construction. Les sous-produits du sucre pourraient

aussi entrer en plus grande quantité dans la fabrication de carburants, de papiers et d'aliments pour animaux.

Le tabac

La culture commerciale du tabac a commencé en 1723, avec des variétés locales, dans la province de *Pinar del Rio*, et elle s'est étendue depuis à 14 autres provinces. Ce secteur est dominé par des exploitations privées et par des coopératives. Les conditions de croissance unique de l'île permettent d'obtenir des cigares de très haute qualité appréciés dans le monde entier. Les cigares cubains sont vendus essentiellement par le canal de distributeurs exclusifs. Les produits du tabac sont, en importance, la troisième catégorie de produits exportés par Cuba.

Au début de 2001, la Commission européenne a approuvé une fusion annoncée en décembre 2000 entre *Tabacalera* d'Espagne et Seita de France pour mettre sur pied une nouvelle société, Altadis, qui devrait avoir des recettes de quatre milliards $ US par an.. Cela fait partie d'une entente qui accorde à Altadis une prise de participation de 50 % dans la société *Habanos SA* de Cuba. La nouvelle entité sera alors le plus important distributeur de cigares dans le monde, avec 25 % du marché mondial des cigares vendus à l'étranger. Les spécialistes du domaine affirment que l'objectif de cette opération est de lancer sur le marché des cigares cubains moins chers qui seront vendus dans des commerces ordinaires et non plus dans des tabagies de luxe. Au moment de la rédaction de ce document, la coentreprise entre Altadis et *Habanos*, (qui appartenait autrefois en totalité à des intérêts cubains) était toujours en cours de préparation. *Habanos SA* possède maintenant les droits exclusifs de commercialisation des cigares cubains dans le monde entier, y compris des marques fameuses comme *Cohiba, Montecristo* et *Partagás*.

Avant la conclusion de ce nouvel accord, l'Espagne finançait déjàs près de la moitié de la production totale en échange de feuilles et de cigares roulés à la main. Ce système de distribution exclusif se combine aux taxes d'accise et aux autres restrictions imposées par les pays importateurs pour aboutir à un prix de vente réel à l'étranger plusieurs fois supérieur au prix sur le marché cubain. Cela a provoqué l'apparition de marques pirates de cigares cubains et de cigares contrefaits. Le gouvernement a pris un certain nombre de mesures correctrices, dont le développement et l'adoption d'emballages inviolables

Les agrumes

Au cours des dernières années, les Cubains se sont efforcés d'accroître la production d'agrumes, tout en améliorant la qualité et les rendements car c'est une culture d'exportation importante. Cuba est maintenant le troisième producteurs mondial

d'agrumes, derrière les États-Unis et Israël. Ces cultures ont pris de l'importance après la révolution puisque, en 1959, la production n'était que de 60 000 tonnes. En 1990, elle dépassait le million de tonnes par année, dont les trois quarts étaient exportés vers le bloc soviétique. En 1994, elle avait diminué de moitié, mais l'industrie se diversifie maintenant avec l'aide de partenaires étrangers à des coentreprises et elle vise plus particulièrement les marchés européens.

La production d'agrumes atteignait 882 300 tonnes en 2000, contre 794 600 tonnes l'année précédente. En 1999, la récolte a été composée, en poids, de 62 % d'oranges douces, de 33 % de raisins, et de 3 % de limes et de citrons. Le solde allait pour l'essentiel aux tangerines. Les produits les plus importants sont de loin les concentrés de fruits congelés, même si certains fruits frais sont exportés vers l'Europe et vers le Canada.

Le groupe israélien BM gère d'importantes exploitations d'agrumes, en partenariat avec la *Corporación Nacional del Citrico (CNC)*, société cubaine des agrumes. L'une d'elles, la *Victoria de Giron*, fournit près de la moitié de la production annuelle d'agrumes et une autre, implantée sur l'île de la *Juventud*, a le plus grand verger de pamplemousses du pays. Une autre exploitation vient de débuter ses activités, avec des partenaires allemands et espagnols, à Santiago de Cuba et une cinquième doit démarrer sous peu, avec des partenaires belges, dans la province de Pinar del Rio.

Dans le cadre d'une coentreprise avec la société italienne *Vinos Fantinel,* Cuba s,est lancée il y a peu dans la production de vin. Cette entreprise dispose de trente hectares dans la province de La Havane et d'un établissement vinicole, construit au coût de 9 millions $ US, à San Cristobal. Sa capacité annuelle de production est de six millions de bouteilles. Le moins cher de ses vins se vendait 4 dollars US la bouteille dans les hôtels pour touristes au début de 2001. Une entreprise canadienne détient 25 % du capital de cette coentreprise.

LES TÉLÉCOMMUNICATIONS

Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (Etecsa), la société de télécommunications d'État, a commencé à moderniser le réseau cubain de télécommunications, mais il reste beaucoup à faire. À La Havane, on ne réussit pas toujours à obtenir une ligne téléphonique pendant les heures de pointe. En 1993, le gouvernement américain a levé son interdiction sur les branchements interurbains vers Cuba, contribuant à augmenter la demande de services téléphoniques. En juin 1994, le gouvernement cubain a vendu 49 % du capital d'*Etecsa* au *Grupo Domos* du Mexique au prix de 1,5 milliard $ US. Ce groupe s'est cependant retiré après avoir été sanctionné en vertu de la loi Helms-Burton. La compagnie italienne de télécommunications *Stet* détient maintenant 29,3 % de *Etecsa* après être parvenue à s'entendre avec les anciens propriétaires de l'entreprise aux États-Unis.

Tout le système de téléphones publics sera reconstruit et les centraux électromécaniques actuels sont progressivement remplacés par des systèmes numériques. WilTel, MCI, LDDS, Sprint et IDB ont commencé à fournir de l'équipement de télécommunications à Cuba en novembre 1994 et AT&T a agrandi en même temps ses installations actuelles à Cuba. La société Téléglobe du Canada fournissait déjà des services de transmission de la voix et de données à Cuba avant l'arrivée de ces entreprises. Les services offerts par certaines de ces entreprises ont été interrompus en mars 1999 quand les montants dus à *Etecsa* par certaines compagnies américaines ont été saisis dans le cadre d'une poursuite devant un tribunal en Floride. Le service direct a repris en mai 2000, mais il y a eu une seconde interruption en décembre 2000 quand *Etecsa* a suspendu le service à cause d'un différend sur le recouvrement des frais. Au moment de la rédaction de ce document, c'est-à-dire au début de 2001, les appels à destination des États-Unis sont acheminés en passant par des tiers pays.

Les revenus en devises fortes dus à l'augmentation des appels interurbains en provenance des États-Unis, et d'autres pays, fournissent une partie du financement pour la modernisation même si, d'après les conditions d'attribution des licences, la technologie américaine ne peut servir qu'aux appels vers l'étranger et non pas à la modernisation locale. Il faudra du temps pour moderniser ce système car certains des équipements en service sont périmés. D'après les statistiques officielles, la densité du réseau téléphonique était en 1989 de 5,2 lignes en état pour 100 personnes et on estime que le réseau s'était détérioré à un niveau d'environ 3,3 lignes pour 100 personnes avant le début du programme de modernisation. D'après les évaluations du gouvernement, en l'an 2000, la densité des lignes téléphoniques a dépassé quatre pour cent habitants, et l'objectif pour 2004 est de neuf lignes pour cent habitants.

Cuba dispose d'un réseau efficace de téléphonie cellulaire exploité par *Cubacel*, une coentreprise regroupant *Etecsa* et un certain nombre de sociétés étrangères dont une canadienne. *Cubacel* déclare avoir près de 6 000 abonnés et envisage une expansion importante de ses installations pour faire face aux besoins des gens d'affaires et des touristes. On peut louer des téléphones cellulaires dans les grands hôtels et ce système est apprécié des visiteurs d'affaires et des journalistes. Il fonctionne dans la plupart des régions du pays. *Cubacel* utilise les normes nord-américaines de téléphonie cellulaire. Afin de répondre aux besoins des visiteurs européens, une nouvelle société appelée C-Com Cuba a reçu récemment l'autorisation de mettre en place un nouveau système de téléphone cellulaire reprenant la norme européenne GSM.

Les appels internationaux directs sont possibles à partir des installations touristiques et des locaux des organismes étrangers, tout comme à partir des résidences, à condition dans ce dernier cas d'avoir passé un contrat distinct qui précise que ces appels sont payés en dollars. Ces appels ne peuvent être acheminés qu'en passant par des standards équipés de commutateurs numériques. Ces appels peuvent aussi se faire à partir d'un téléphone cellulaire. Cela semble une mesure de dépannage et tous les

abonnés devront un jour avoir accès aux appels interurbains. Dans l'intervalle, les appels internationaux à partir de téléphones privés cubains sont acheminés par un téléphoniste. *Etecsa* porte actuellement le nombre de chiffres des numéros de téléphone cubains de 9 à 10, en comptant les indicatifs régionaux et de pays.

Etecsa relève du Ministère des Communications. Il y a aussi une société distincte appelée *Utisa* a, qui relève du même ministère, qui s'occupe des technologies comme le téléappel et les téléphones par satellite.

LE SECTEUR MINIER

Même si, jusqu'à maintenant, le secteur minier n'a que relativement peu contribué au produit intérieur brut (PIB) de Cuba, les exportations de minerai, et en particulier celles de nickel et de cobalt, sont une source importante de devises étrangères. Récemment, un certain nombre d'autres minéraux et minerais ont commencé à attirer l'attention. Cuba dispose environ du tiers des ressources mondiales de nickel et est le quatrième plus important producteur du monde. C'est une société canadienne qui est le plus important producteur de ce secteur avec ses opérations de la baie *Moa* La production de nickel et de cobalt atteignait 72 000 tonnes en 2000, en hausse par rapport à 66 500 tonnes l'année précédente. Cuba produit 10 % de la production mondiale de cobalt et a les secondes réserves en importance dans le monde.

Une part importante de la production cubaine de nickel est expédiée à Fort Saskatchewan, en Alberta, pour y être raffinée. Ces expéditions représentent plus de 70 % des importations du Canada en provenance de Cuba. Une société appartenant à des intérêts étrangers a commencé à développer, par l'intermédiaire de sa filiale canadienne, un gisement de nickel dans la région de *Pinares de Mayari*. Il y a deux autres sites dans la région de *Moa* qui ont besoin d'être modernisés, mais un seul est actuellement en activité. Une entreprise minière russe envisagerait de reprendre la production de nickel à la mine *Camariocas* située dans la région orientale. Avant la révolution, le nickel de Cuba était raffiné en Louisiane et, après 1960, environ 70 % était expédié vers l'ancienne Union soviétique. C'est l'un des seuls secteurs d'activité cubain à s'être complètement remis de l'effondrement du bloc soviétique, dans une large mesure grâce à la mise en œuvre des techniques de gestion et de la technologie canadiennes.

Les sociétés étrangères qui cherchent du cuivre, de l'or, de l'argent, du plomb, du zinc et du chrome s'adonnent à beaucoup d'exploration. En 1998, Cuba a exporté 326 kilogrammes d'or et 32 000 tonnes de chrome. Le pays dispose aussi de réserves de marbre et de zéolite qui sont sous-exploitées. Dans le cas de cette dernière, il a des réserves de 200 millions de tonnes réparties entre quatre gisements et il n'y a que quatre raffineries en service qui ont une capacité totale de traitement d'environ 600 000 tonnes par année. Seules des entreprises cubaines exploitent les carrières.

Cuba n'a pas actuellement les ressources voulues pour exploiter les richesses de son sous-sol. Durant l'époque soviétique, on a fait beaucoup de recherches géologiques à Cuba et on a étudié soigneusement les réserves minérales, mais les études détaillées de faisabilité coûtent encore cher à produire.

L'organisme cubain *Geominera* a été créé en 1993 pour constituer des coentreprises avec des partenaires étrangers afin de réaliser des projets miniers dans d'autres domaines que ceux du nickel et du pétrole. Au début de 1999, *Geominera* avait conclu des ententes pour mettre en œuvre 42 projets miniers, dont 18 ententes passées avec des sociétés minières canadiennes. Il s'agit de petites sociétés minières, ou de sociétés affiliées, qui se spécialisent dans le développement des ressources aurifères, de cuivre et d'argent. La faiblesse des prix internationaux, alliée aux coûts d'exploitation qui sont élevés à Cuba, ont nui aux activités d'exploration et de développement et, hormis trois ou quatre de ces entreprises, toutes ont maintenant cessé leurs activités.

La première implication des sociétés canadiennes dans ce domaine prend la forme de contrats de partage des risques pour l'exploration et le développement. Les négociations pour la mise en place de coentreprises de production doivent normalement suivre quand l'exploration donne de bons résultats, mais il n'y a qu'un petit nombre d'entreprises à être parvenues à cet étape. Plusieurs obstacles ralentissent le passage de la constatation de réserves prouvées à l'exploitation. Parmi ceux-ci, on peut citer la volonté du gouvernement d'encaisser des redevances avant même qu'une mine ne parvienne au seuil de rentabilité, sans oublier les taxes qui peuvent atteindre 50 % des recettes. Il faut y ajouter le coût élevé de la main-d'œuvre qui doit être embauchée en passant par un organisme d'État. Même si les travailleurs ne touchent qu'une très faible rémunération, les organismes qui l'embauchent imposent une forte majoration de la masse salariale, en plus d'une taxe sur la liste de paye de 25 %. Les spécialistes du secteur estiment que, en tenant compte des incitatifs, le coût total d'un mineur peut dépasser 1 000 dollars par mois.

À Cuba, il faut beaucoup de temps pour découvrir et exploiter des ressources minérales à cause de la lourdeur de l'appareil bureaucratique et les gisements de métaux autres que le nickel sont souvent relativement petits. Cela réduit l'horizon de production dont disposent les entreprises pour recouvrer leurs investissements et faire des profits, et cela amplifie les effets des coûts de main-d'œuvre et des autres coûts d'exploitation qui sont élevés.

L'ÉNERGIE

À Cuba, les sources d'énergie sont surtout le pétrole et le gaz, la houille blanche et la biomasse. On englobe dans cette dernière le bois de chauffage, le *bagazo* (déchet de canne à sucre) et le charbon de bois. Même si l'utilisation du bois de chauffage a sensiblement diminué au cours des dernières années, il continue à être une source d'énergie importante puisque 2,2 millions de mètres cubes ont servi à la production d'électricité en 1999. L'utilisation des déchets de canne à sucre a diminué à moins de la moitié des niveaux de 1990 avec le développement des ressources pétrolières et gazières. Il y a également des projets pour construire de petites centrales hydroélectriques additionnelles dans les régions montagneuses du pays et les systèmes à énergie solaire sont bien adaptés au pays.

Une petite quantité d'énergie secondaire est distribuée sous la forme de gaz manufacturé et d'alcool, mais le gros de la consommation d'énergie non destinée au transport est sous forme d'électricité. Les trois quarts de l'électricité cubaine proviennent de ces centrales thermiques et 20 % des systèmes industriels de cogénération. Les turbines à gaz et les générateurs diesel sont à l'origine de 3,5 % de la production d'électricité, l'hydroélectricité comblant le solde de 1,3 %. L'*Unión Eléctrica*, la fiducie électrique, exploite tout le système de production d'électricité. La capacité installée dépasse 4 200 mégawatts, mais le système est loin de fonctionner à pleine capacité. En l'an 2000, la production brute d'électricité était de 14 900 gigawatts-heure, en hausse d'environ 3 % par rapport à l'année précédente, et elle atteignait presque le sommet de 15 millions de gigawatts heure de 1990.

Le secteur cubain de l'énergie a éprouvé des difficultés depuis que l'effondrement de l'ancienne Union soviétique a mis un terme aux échanges sucre-pétrole qui permettaient autrefois d'obtenir du carburant à prix subventionné. Avec ces ententes, Cuba importait de 12 à 13 millions de tonnes de pétrole brut par an. Cela dépassait ses besoins intérieurs mais une partie de ce pétrole était réexportée aux prix du marché pour se procurer des devises fortes. L'absence de stimulation par les prix a entraîné des pertes systématiques d'énergie et Cuba est devenue le plus important consommateur de pétrole par habitant d'Amérique latine. Au début des années 1990, l'ancienne Union soviétique a converti toutes ses ventes de pétrole en transactions contre liquidités et mis un terme à ses accords d'approvisionnement de tierces parties. En 1992, les approvisionnements soviétiques avaient chuté à deux millions de tonnes par an. En 2000, la production cubaine de pétrole était de 2,7 million de tonnes, soit une hausse d'environ 24 % par rapport à l'année précédente. En 1999, les importations de pétrole brut avaient chuté à 800 000 tonnes. Les importations de produits pétroliers raffinés ont augmenté régulièrement au début des années 1990, plafonnant à six millions de tonnes en 1997, puis baissant à 5,2 millions de tonnes en 1999.

Actuellement, Cuba consomme environ neuf millions de tonnes de pétrole par année, dont un tiers de pétrole brut lourd d'origine locale. Un autre tiers est importé dans le

cadre d'un accord préférentiel avec le Venezuela et l'autre tiers est acheté sur le marché libre. Le mazout et le diesel représentent 84 % des importations.

Le gaz naturel est apparu comme une source importante d'énergie au cours des dernières années, sa production s'étant multipliée par 15 en trois ans pour passer de 31 millions de mètres cubes en 1997 à 579 millions de mètres cubes en l'an 2000. Un certain nombre de systèmes de production d'électricité sont maintenant modifiés pour fonctionner au gaz naturel afin de tirer avantage de cette production et une entreprise canadienne a mis sur pied une coentreprise à cette fin. Le gaz naturel liquide (GNL) est maintenant distribué dans toute La Havane par *Cuba Petróleo (Cupet)*. La consommation est évaluée à 600 tonnes par mois et une coentreprise franco-cubaine appelée *ELF-Gas Cuba* élargit ses services à Santiago de Cuba.

Les puits de pétrole cubains, exploités par *Cupet*, parfois conjointement avec des sociétés canadiennes, donnent un pétrole brut lourd à forte teneur en souffre et très visqueux. Les centrales électriques alimentées en pétrole ont été conçues pour utiliser un pétrole plus pur qui était importé. Le passage au carburant domestique a contribué aux inefficacités et à la détérioration de l'état des centrales. Les Cubains éprouvent de plus des difficultés à se procurer des pièces pour les centrales soviétiques et tchécoslovaques. Plusieurs centrales sont d'ailleurs en cours de conversion pour utiliser du fuel-oil, et le secteur du ciment s'alimente aussi en pétrole cubain.

Les caractéristiques géologiques favorable du sous-sol cubain, et un certain nombre de découvertes récentes, portent à croire plus sérieusement que Cuba devrait pouvoir accroître sensiblement sa production de pétrole. Les responsables cubains ont conclu plus d'une vingtaine de contrats de partage des risques d'exploration avec des sociétés canadiennes et européennes. Cuba offre dans ce domaine énormément de possibilités étant donné que les puits en service sont situés sur une très petite partie des régions qui devraient être en mesure de produire du pétrole, essentiellement le long de la côte nord entre La Havane et *Varadero*. Des sociétés canadiennes ont découvert du pétrole dans la baie *Cárdenas* en 1994 et continuent à forer sur d'autres concessions. De nouveaux gisements pétroliers sont aussi en cours de développement dans la zone économique élargie de Cuba, au large de la côte Ouest.

Un autre aspect des efforts de Cuba pour répondre à ses besoins énergétiques prend la forme de programmes d'économie d'énergie. Une grande partie de la technologie soviétique en place n'est pas très efficace et il y a un marché pour les technologies qui permettent d'améliorer cette efficacité. Les sept centrales de 100 mégawatts, de construction soviétique, et les trois centrales de 125 mégawatts, de construction tchèque, fournissent environ la moitié de la capacité de production du pays. Toutes ces centrales sont en cours de modernisation dans le cadre d'un programme de 100 millions $ US qui permettra de réduire sensiblement leur consommation de carburant tout en augmentant leur production d'électricité. En l'an 2000, le gouvernement a annoncé que

Cuba allait démanteler sa seule centrale nucléaire, avec son réacteur *Juragua* qui n'a jamais été terminé. L'ensemble de ce projet a été suspendu en 1992.

Les mesures de conservation d'énergie au niveau des ménages ont également connu une certaine réussite. Les initiatives dans ce domaine portent sur l'adoption d'ampoules à grande efficacité et sur la mise en œuvre d'un programme intensif d'annonces publiques à la télévision le soir demandant aux consommateurs d'éteindre les lampes inutiles. Le ministère de l'Industrie de base est responsable de *Unión Eléctrica* et de *Cupet*.

LA MACHINERIE INDUSTRIELLE

Avant l'effondrement de l'Union soviétique, Cuba avait développé un vaste secteur de la transformation qui comportait des éléments d'industrie lourde comme le papier, l'acier et le ciment. On y retrouvait un secteur de la fabrication de biens d'équipement, comme l'équipement de construction et l'équipement agricole ainsi que des moteurs diesel. Le pays fabriquait également toute une gamme de produits de consommation.

De nos jours, le secteur mexicain de la transformation travaille à un faible pourcentage de sa capacité et des usines ont fermé. Les problèmes sont essentiellement dus au manque de pièces et de carburant et certaines usines pourraient reprendre leurs activités avec des investissements relativement mineurs. Dans certains cas, la technologie soviétique périmée n'est plus adaptée pour alimenter un marché cubain relativement petit, consomme trop de carburant et ne respecte pas l'environnement. Il faudra construire de nouvelles usines intégrant des technologies de pointe.

Les compétences canadiennes en systèmes de fabrication souples pourraient trouver des applications dans ce milieu, en particulier quand on tient compte de la nécessité d'alimenter à la fois les marchés intérieur et d'exportation et de prendre de l'expansion au fur et à mesure que le marché augmentera. On voit également apparaître un marché pour les systèmes d'automatisation industrielle et de contrôle de l'environnement remis en état ainsi que pour l'équipement d'occasion. Les principales industries sont celles du textile et des vêtements, du fer et de l'acier, de la chimie, des meubles, du plastique et de la céramique.

Un certain nombre de coentreprises très visibles ont commencé à fabriquer des produits à Cuba. On retrouve parmi elles un consortium de sociétés mexicaines qui exploitent maintenant environ 15 usines textiles utilisant de l'équipement soviétique qui a été rénové. Un autre exemple de ce type est Unilever qui a constitué une coentreprise avec la société cubaine Suchel pour produire du savon, des détergents et d'autres produits ménagers. Une société canadienne participe à une coentreprise avec *Unión Papel* pour produire du papier de soie, du carton et des papiers fins. Un autre domaine de possibilités est celui des produits alimentaires.

LES PRODUITS DE CONSOMMATION

Sous le régime de la «période spéciale» de Cuba, les produits de consommation sont rares. Ceux qui sont importés sont essentiellement destinés au secteur touristique, même si les Cubains qui ont des revenus en devises fortes achètent également dans les magasins qui n'acceptent que les dollars américains. C'est ainsi que United Colors of Benetton a maintenant des magasins dans les zones touristiques et qu'on voit des cubains parmi ses clients. Les Cubains sont de gros consommateurs de bière et de boissons gazeuses. La bière et les boissons gazeuses d'origine locale bénéficient de prix préférentiels, comme certains produits importés par les partenaires à de grandes coentreprises. La production de bière nécessite d'importer un pourcentage élevé des ingrédients. La bière canadienne, et celle qui est fabriquée sur place avec la technologie canadienne, sont bien acceptées et on les trouve facilement dans les sites touristiques et dans le magasins qui n'acceptent que les dollars.

Le rhum Havana Club est fabriqué par une coentreprise avec une société française qui fournit les intrants et des spécialistes en exportation. D'autres entreprises produisent aussi du rhum sous la tutelle de la *Unión de Licores y Bebidas* qui est responsable de toute la production de bière, d'alcool et de boissons gazeuses. La remise en état des usines existantes devrait permettre d'accroître les possibilités commerciales.

Il y a également des possibilités d'importation directe de produits de consommation et de production locale grâce à des coentreprises. Le secteur touristique fournit déjà un bon marché pour le mobilier, ce qui comprend également les matelas et les appareils d'éclairage. Les consommateurs cubains ont besoin de vêtements, de chaussures et de produits pour la maison et ce marché devrait prendre de l'expansion. Le secteur de la confection offre aussi des débouchés, aussi bien sur le marché local qu'à l'exportation.

Les produits électroniques de consommation, dont les postes de télévision et les ordinateurs, étaient fabriqués à Cuba en relativement faibles quantités pour être exportés vers le bloc soviétique, mais ce marché s'est maintenant effondré. Un certain nombre de coentreprises, y compris une société canadienne, s'adonnent maintenant au montage d'appareils électroménagers, de psotes de télévision, de machines à laver et de ventilateurs électriques. Geostar participe à une coentreprise de montage de postes de télévision à Cuba. Les responsables du gouvernement souhaitent voir s'implanter d'autres coentreprises impliquant des fabricants étrangers de produits électroniques de consommation.

L'utilisation plus généralisée des dollars incite les chaînes de détail du gouvernement à accroître les achats et à ouvrir de nouveaux magasins. Des entreprises du gouvernement cubain, dont *Cimex, Tiendas Universales, Caracol* et *TRD Caribe* ont des magasins qui vendent en dollars et qu'on appelle *Tiendas de Recaudación de Divisas (TRD).* Les produits pour lesquels la demande est la plus forte sont les boissons, les vêtements et les produits qui servent à la rénovation des logements, comme la peinture et les équipements sanitaires. Leurs ventes ont augmenté depuis qu'une plus grande partie de la population peut se procurer des dollars. Par contre, l'usage du gouvernement qui consiste à multiplier par 2,4 le prix coûtant des produits vendus en dollars fait que la plupart des consommateurs ne peuvent s'offrir ces produits.

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Cuba a une industrie assez poussée des technologies de l'information (TI), qui bénéficie d'une main-d'œuvre abondante et compétente. Les 47 universités cubaines ont toutes des départements de TI, et les programmeurs et les spécialistes cubains des technologies de l'information sont probablement les mieux formés d'Amérique latine. Les entreprises cubaines de TI sont souvent en mesure de faire de la sous-traitance pour des sociétés canadiennes, en particulier pour celles qui veulent étendre leurs activités en Amérique latine.

Il y a aussi des sociétés canadiennes qui font appel aux ressources cubaines pour combler la pénurie de travailleurs compétents en TI au Canada. C'est ainsi que deux sociétés canadiennes ont mis en place, avec la société *Cimex* de Cuba et avec Centersoft, un partenariat connu sous le nom de CubaSoft Solutions Inc. Cette entreprise facilite les relations entre les entreprises canadiennes et cubaines de TI et réalise des projets de développement dans ce domaine des TI pour des sociétés canadiennes et cubaines. Centersoft cherche aussi d'autres partenaires étrangers pour commercialiser ses produits sur les marchés internationaux. Une autre entreprise cubaine de TI importante est *Teledatos*, une division de *Grupo de la Electrónica.* Les technologies de l'information relèvent du ministère de l'Informatique et des Télécommunications, qui a été créé récemment.

LA BIOTECHNOLOGIE ET LES SOINS DE LA SANTÉ

Cuba a un système de soins de santé gratuit, relativement développé par rapport aux normes des pays en développement, et une industrie de la biotechnologie et de l'équipement médical qui fabrique des produits uniques conçus à Cuba. Ceux-ci comptent plus de 200 produits dérivés. Avant la crise financière déclenchée par l'effondrement de l'Union soviétique, Cuba répondait seul à plus des trois quarts de ses besoins en produits pharmaceutiques. Il y a par contre eu par la suite des pénuries d'un grand nombre de médicaments et le gouvernement a décidé d'importer certains d'entre eux. Cuba est un important producteur d'interféron et de vaccins et a mis au point un

certain nombre de processus de pointe en biotechnologie pour les diagnostics médicaux et les thérapies. Le pays fabrique également de l'équipement médical électronique sophistiqué.

Cuba a un important secteur du tourisme de santé, coordonné par *Servimed*, une filiale de *Cubanacán*. Cette société s'occupe de l'organisation du voyage et de l'accès aux installations médicales cubaines pour les patients étrangers. La plupart de ses clients viennent des pays en développement d'Amérique latine et des Antilles, car cela leur évite de se rendre aux États-Unis, où les mêmes services leur coûteraient plus cher. C'est ainsi que Cuba a mis au point certaines procédures de chirurgie de l'œil qui sont très réputées. En 1997 *Servimed* a eu des recettes de 20 millions $ US en traitant 6 000 patients dans 38 installations.

Cuba dispose d'environ 150 centres de recherche scientifique dont une centaine s'occupent de produits pharmaceutiques et une vingtaine de recherche médicale. Malgré certains succès notables, la plupart des progrès scientifiques réalisés n'ont pas été exploités à pleine capacité. Des sociétés canadiennes travaillent en partenariat avec des homologues cubains pour fournir à la fois les intrants pour la fabrication à Cuba et la commercialisation pour l'exportation des produits.

La plupart des industries de recherche en biotechnologie ont maintenant des sociétés ou des divisions de commercialisation. Les principaux instituts de recherche sont le Centre de recherche en biotechnologie et en ingénierie génétique, le Finlay Institute, le Centre national de bio-préparations et le Centre d'immunologie de La Havane. Il y a aussi un centre d'électronique médicale appelé *Instituto Central de Investigaciones Digitales*.

Le secteur de la biotechnologie médicale offre des possibilités de coentreprises et d'attribution de licences. Cuba dispose de bonnes installations de recherche et de développement de produits industriels, d'usines et de biotechnologie du bétail. On peut maintenant créer des coentreprises pour fournir des soins de santé à la population cubaine.

Même si elles ont enregistré certains succès, les entreprises de ce secteur ont appris que la mise en marché à l'échelle internationale des produits pharmaceutiques cubains nécessite des investissements élevés et présente des risques importants. Les principaux obstacles au développement commercial complet de l'industrie pharmaceutique cubaine sont les procédures d'essai et d'enregistrement rigoureuses en vigueur sur le marché international. Les problèmes de qualité des produits ont parfois empêché leur enregistrement, ce qui a provoqué des dépassements de coûts importants dans certains cas. Il est aussi arrivé que des entreprises découvrent que des produits qui leur étaient présentés comme des inventions cubaines étaient couverts par des brevets dans d'autres régions du monde. À la fin de l'an 2000, la responsabilité du secteur pharmaceutique a

été transférée au ministère des Industries de base et les observateurs s'attendent à y voir apporter certaines modifications à l'avenir.

La pénurie de devises fortes a réduit les montants consacrés aux importations depuis 1990. Cela a nui à la fois à la disponibilité de fournitures médicales et à l'efficacité du système médical. Malgré cela, les soins de santé restent l'une des principales priorités du gouvernement. Des achats importants que le Ministère de la Santé publique a fait récemment semblent indiquer que ce secteur sera revitalisé au fur et à mesure que l'on disposera de davantage de devises fortes.

Les centres de biotechnologie fonctionnent de façon très indépendante, la politique étant fixée aux niveaux les plus élevés de l'appareil politique. Tous les hôpitaux, toutes les cliniques et tous les services de santé relèvent du Ministère de la Santé publique, à l'exception des services offerts aux étrangers, payés en devises fortes, par l'intermédiaire de Servimed, une division de *Cubanacán*. Cette société a deux pharmacies qui n'acceptent que les devises fortes et qui disposent de stocks acceptables. Le Ministère de la Santé publique fait tous ses achats par l'intermédiaire de *Medicuba*, mais les médicaments sont aussi importés par les *Laboratorios Eron* et par *Servimed*.

LES ÉQUIPEMENTS ET LES SERVICES ENVIRONNEMENTAUX

L'expansion rapide du tourisme soulève de plus en plus d'inquiétude à Cuba sur les effets environnementaux de cet afflux. Cependant, les régions maritimes et montagneuses intactes attirent les touristes à Cuba parce que les ressources du même type ont souffert d'une surexploitation dans les autres pays des Antilles.

Si les dirigeants cubains mesurent bien les tenants et les aboutissants de ce dilemme, ils ne sont pas tentés de freiner la croissance du tourisme car celui-ci joue un rôle majeur dans l'économie nationale. Il faut ajouter qu'une telle orientation serait impopulaire parce que le tourisme est la principale source de devises fortes, non seulement pour le gouvernement mais aussi pour les travailleurs de ce secteur d'activité. Les faiblesses de l'équipement de la lutte contre la pollution qui date de l'ère soviétique deviennent de plus en plus manifestes avec le temps, même si elles ne sont pas reconnues officiellement. C'est en particulier le cas dans les secteurs du sucre et des mines où de nombreux systèmes de contrôle environnemental sont hors d'usage.

L'inquiétude se fait particulièrement jour au sujet de l'augmentation de la circulation dans certaines zones côtières. Des hôtels sont construits en bordure de mer dans des zones qui abritent des espèces rares. D'autres pays de la région ont constaté que les récifs coralliens avaient beaucoup souffert d'une fréquentation excessive et que ce type de développement contribuait à épuiser les nappes phréatiques. L'érosion des sols, imputable à la déforestation, le traitement inadapté des eaux usées et de l'eau potable dans les régions urbaines sont des sujets d'inquiétude. Il est aussi impératif de réduire la

pollution de l'air, provoquée par les centrales thermiques du pays qui brûlent du pétrole à forte teneur en soufre.

Le gouvernement a commencé à prendre des mesures environnementales en 1997 avec l'adoption d'une nouvelle loi sur la protection de l'environnement. Celle-ci reconnaît des concepts comme ceux du développement durable et de la biodiversité dont la loi précédente ne faisait pas explicitement mention. Dorénavant, la publication d'une évaluation environnementale annuelle est obligatoire. L'*Agencia Ambiental Entorno Cubano* a publié son premier rapport annuel en 1998.

En principe, les sociétés canadiennes qui sont en mesure de proposer des solutions économiques pour réduire les dommages faits à l'environnement cubain devraient trouver des débouchés dans ce pays. Malheureusement, à Cuba, l'information sur la qualité de l'environnement est souvent frappée du sceau du secret. Les évaluations environnementales annuelles traitent souvent de grands principes, mais ne sont pas assez détaillées pour permettre aux étrangers de découvrir des débouchés précis. C'est le Ministère de la Science, de la Technologie et de l'Environnement *(CITMA)*, qui administre les projets environnementaux.

LA CONSTRUCTION

La relance progressive de l'économie cubaine, après le choc dévastateur du désengagement du bloc soviétique, a alimenté la croissance soutenue du secteur de la construction. Sa production réelle a augmenté de 9,7 % en l'an 2000, et l'ensemble du secteur a été responsable de 21,5 % du PIB.

D'après les données de la *Banco Central de Cuba*, 564 projets de construction ont été terminés en 1999, surtout dans les secteurs de l'éducation, de la santé, du logement et du tourisme. Près de 42 000 maisons et environ 4 000 unités pour touriste ont été terminées. Il y a également eu des investissements importants en nouvelles installations et en rénovation d'installations existantes dans les secteurs des mines, du pétrole, des télécommunications, des centrales thermiques et de la conversion au gaz naturel à La Havane et à Santiago de Cuba.

L'activité du secteur de la construction devrait augmenter de 2001 à 12 % en 1998, sous les effets de plusieurs grands projets résidentiels et commerciaux (bureaux) en cours de réalisation par des coentreprises immobilières. Les sociétés espagnoles de construction sont d'importants fournisseurs de services de gestion pour ces projets. Il y a cependant des architectes et des entreprises de construction canadiennes qui participent à plusieurs projets dont le nouveau centre commercial Miramar qui est construit selon les normes canadiennes. Il y a également des possibilités de proposer

des matériaux de construction, en particulier des additifs et des durcisseurs. Le ministère de la Construction *(MICONS)* réglemente l'activité dans ce domaine à Cuba et utilise encore officiellement des « micro-brigades » mobiles sur la plupart des grands projets.

LES INFRASTRUCTURES

Malgré la crise économique actuelle, Cuba a, pour l'essentiel, préservé sa vaste infrastructure industrielle. Cela facilite la tâche des sociétés qui s'implantent à Cuba. Cela fait aussi apparaître des possibilités de projets de modernisation quand il est possible de mettre en place le financement nécessaire.

L'EXPÉDITION PAR VOIE MARITIME

Un certain nombre de sociétés de transport maritime, dont deux canadiennes, assurent un service de transport de conteneurs par voie maritime entre le Canada et Cuba. Leurs noms sont indiqués dans la section Principaux contacts de ce guide.

Deux sociétés cubaines assurent aussi des liaisons avec le Canada. Coral Container Lines relie les ports de Montréal et de Halifax à Cuba en huit jours. Melfi Marine Corporation exploite une ligne entre Halifax et Cuba.

Le port bien protégé de La Havane, facile à défendre, en a fait un grand centre d'expédition sous l'occupation espagnole et nombreux sont ceux qui estiment qu'il retrouvera ce rôle avec le temps. Il y a également des ports importants à Matanzas, Cienfuegos, Mariel, Santiago de Cuba, Nuevitas et Nueva Gerona. Matanzas, sur la côte nord, dispose d'un terminal pour supertanker d'où part un oléoduc qui se rend jusqu'à la raffinerie de Cienfuegos puis se dirige vers la côte sud. L'excellent port en eau profonde de la zone franche de Mariel est considéré comme un atout majeur pour ce développement.

Les ports de Cuba sont en relativement bon état mais ont besoin d'être modernisés et dragués. Ces travaux avancent assez rapidement. De nouvelles installations de manutention de conteneurs sont installées parce que la plupart des importations destinées au secteur touristique arrivent par conteneurs.

Une coentreprise hispano-cubaine, du nom de Terminal Container Handling SA (TCH) assure des services de manutention de containeurs. Il y a aussi une installation distincte réservée aux marchandises générales qui offre des services de pilotage portuaire, d'acconage, de plein en carburant, et des services administratifs. Le montant de ces services doit être réglé avant que le navire n'appareille.

LES CHEMINS DE FER

Il y a un vaste réseau routier dans tout le pays. Le Ministère du Sucre exploite son propre système ferroviaire pour le transport de la canne à sucre. Celui des Transports a aussi le sien pour le transport des passagers et des marchandises générales. Le système public a transporté, en 1999, 13,7 millions de passagers et 4,2 millions de tonnes de marchandises. Le nombre de passager a diminué régulièrement puis qu'il est passé de 2,5 milliards de passagers-kilomètre en 1993 à 1,5 en 1999. Par contre, le volume de marchandises transportées par rail a augmenté de 806 millions de tonnes-kilomètre au cours de la même période.

Il y a eu des initiatives pour utiliser le réseau ferroviaire à des fins touristiques; au début de 1999, une société allemande proposait un voyage en train de deux semaines avec de nombreux arrêts partout dans l'île. La plupart des observateurs estiment cependant que des projets de ce type ne pourront être que limités sans modernisation importante du réseau. Le Canada a fourni des pièces et des moteurs destinés au réseau ferroviaire, et des services de conseil aux responsables cubains de ce secteur.

LE TRANSPORT AÉRIEN

Il y a des aéroports internationaux à La Havane, à Varadero, à Cayo Largo, à Santiago de Cuba, à Camagüey, à Holguín et à Ciego de Avila. Les villes de Nueva Gerona, Cienfuegos, Santa Clara, Manzanillo, Nicaro, Moa, Baracoa, Maisí et Guantánamo sont desservies par des aéroports nationaux. Le nouveau terminal 3 de l'aéroport international José Martí à La Havane a été construit avec la technologie et l'aide canadiennes, et un crédit de 29 millions $. Il peut accueillir trois millions de passagers par an et a été inauguré conjointement par le premier ministre Jean Chrétien et le président Fidel Castro en avril 1998.

La compagnie aérienne nationale, *Cubana de Aviación (Cubana)*, et la compagnie costaricaine *Grupo Tacsa* ont, toute l'année, des vols réguliers entre Toronto, Montréal et La Havane. *Cubana* a aussi des vols hebdomadaires entre Toronto, Montréal et Varadero avec une correspondance vers La Havane. Ces avions transportent à la fois des passagers et des marchandises. Les voyageurs ont signalé un certain nombre de problèmes avec *Cubana*. Au début de 2001, la compagnie aérienne imposait une limite de 20 kilogrammes de bagage par voyageur, avec un coût de 6,22 $ US par kilo pour les excédents entre La Havane et Toronto ou Montréal. Comme ces limites ne sont pas nécessairement appliquées au départ, les voyageurs sont parfois surpris quand on exige d'eux qu'ils paient en dollars US leurs excédents de bagage au retour. *Cubana* n'accepte pas les cartes de crédit et les clients qui veulent payer au moyen de ces cartes doivent le faire en passant par des agents de voyage ou des forfaitistes. De plus, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada (MAECI) a récemment émis un avis aux voyageurs canadiens leur conseillant de vérifier le type

d'avion dans lequel ils doivent embarquer. Plusieurs avions russes d'un certain âge se sont écrasés et Cuba ne reconnaît pas nécessairement les normes de sécurité internationales. C'est ainsi que sur un vol en provenance de Nassau, un jet de *Cubana* a touché le sol à La Havane alors que les membres de l'équipage étaient encore dans l'allée afin de profiter de leur dernière chance d'accumuler des devises fortes en vendant de l'alcool en détaxe. Pour de plus amples informations à jour sur les conditions de voyage, consultez les conseils aux voyageurs du MAECI en direct à l'adresse http://voyage.dfait-maeci.gc.ca/destinations/menu_e.htm.

Un certain nombre d'autres compagnies aériennes, dont Air Transat, Skyservice, Air Canada et Canada 3000 offrent des services passagers et marchandises sur des vols nolisés et certaines de ces entreprises assurent ces liaisons toute l'année. Elle a des vols au départ de Vancouver, d'Edmonton et de Calgary, de Winnipeg, de Toronto, de Montréal (Mirabel) et de Halifax vers Varadero et plusieurs autres destinations cubaines.

Air Transport GSA Inc., qui a son siège à Mirabel et des entrepôts à Toronto et à Vancouver, offre un service marchandises. Les expéditions atteignent Varadero par la voie des airs, puis sont acheminées à La Havane par camion.

LE RÉSEAU ROUTIER

Cuba a environ 15 000 km de routes asphaltées. Une grande route relie Pinar del Río à Santiago de Cuba. Un autre grand axe va de La Havane à Varadero et de nouvelles routes relient les cayes des régions de Cayo Coco et de Cayo Guillermo. De façon générale, on ne peut pas prétendre que le réseau routier soit en bon état. Le seul système de transport public est un système d'autobus qui a transporté 490 millions de passagers en 1997 contre en moyenne environ 730 millions pendant les années 1980. Les systèmes de transport urbain assurent le transport de plus de la moitié de ces passagers, dont plus de 200 millions de passagers à La Havane uniquement. Ce système est soumis à des pressions très fortes mais s'est amélioré récemment avec l'achat d'autobus d'occasion au Canada et en Hollande. Des autobus sont maintenant montés à Cuba, à partir de châssis et de carrosseries de la société brésilienne Busscar et de moteurs Mercedes. Cela pourrait permettre d'améliorer les approvisionnements.

Les taxis officiels ne transportent pratiquement que des étrangers et facturent leurs services avec un compteur. On voit apparaître une flotte de taxis officieux, détenant ou non une licence, qui se consacrent essentiellement au transport des Cubains. Le recours à ces taxis est risqué et n'est pas recommandé. Il y a des taxis spéciaux pour les touristes, qui sont le plus souvent des voitures modernes et qui facturent en dollars US. En règle générale, les taxis les plus coûteux sont plus faciles à obtenir pendant les heures

de pointe. Une course de l'Aéroport international de La Havane au quartier de Miramar, où se trouve l'Ambassade du Canada, coûte environ 15,00 $ US.

LE TRAFIC MARCHANDISE

Le transport des marchandises se fait surtout par camion. En 1999, ceux-ci ont acheminé 48 millions de tonnes de fret. Soixante-quinze pour cent l'ont été par camion et 13 % par rail. Le sucre brut et le carburant représentaient plus de la moitié des marchandises empruntant le rail. Le cabotage n'assurait qu'environ 8 % des expéditions locales de marchandises en 1999. Toujours en 1999, il y avait au-delà de 10 sociétés d'expéditions qui faisaient du transport international, avec au total 2,3 millions de tonnes qui empruntaient la voie maritime et 11 200 tonne la voie aérienne.

LES ENTREPÔTS RÉFRIGÉRÉS

Par le passé, on a signalé une grave pénurie d'entrepôts réfrigérés et certaines entreprises ont alors été contraintes d'utiliser des conteneurs réfrigérés, ce qui est solution coûteuse. La situation dans ce domaine s'est nettement améliorée et d'autres installations de réfrigération sont en cours de construction dans tout le pays.

LE SERVICE TÉLÉPHONIQUE

Le système cubain de télécommunications est vétuste mais des travaux sont en cours pour l'améliorer. La mise en œuvre de réseaux numériques et d'un système de téléphonie cellulaire ont amélioré le service pour certains clients, mais il est souvent difficile d'obtenir une ligne à La Havane pendant les heures de pointe. Les appels internationaux restent très chers. L'achat par la société italienne *Stet* d'une participation importante dans *Etecsa*, la société nationale de téléphone, devrait permettre d'améliorer ce système.

Il est possible de faire des appels internationaux directs à partir des installations touristiques, des centres d'appels des régions urbaines, ou au moyen des téléphones cellulaires, qui sont offerts en location à l'aéroport.

L'ACCÈS À INTERNET

Les entreprises étrangères implantées à Cuba peuvent accéder à Internet, même si les coûts sont élevés et, en règle générale, les Cubains n'y ont pas accès à titre individuel. Le service est limité aux régions disposant de commutateurs téléphoniques numériques, mais une entreprise canadienne a récemment conclu un accord de coentreprise pour élaborer une solution par câble et sans fil.

Il y a à Cuba cinq prestataires de service Internet (ISP), qui sont tous des organismes gouvernementaux. Le plus important d'entre eux est *Etecsa*, la compagnie nationale de téléphone. Pour toute information sur l'accès à Internet dans les pays en développement est, par nature, volatile et les renseignements suivants reposent sur un test pratique du service Infocom d'*Etecsa* réalisé en février 2001, ainsi que sur des entrevues avec le personnel d'Infocom. On peut obtenir des renseignements à jour auprès d'*Etecsa* à commercial@ip.etecsa.cu.

Infocom propose à la fois un accès par ligne téléphonique normale et par ligne louée à cette fin. Les utilisateurs du service téléphonique normal ne se plaignent pas que les lignes soient occupées, mais la disponibilité et la qualité des lignes téléphoniques peut limiter le service. Dans le cadre du service par ligne téléphonique normale, le client a le choix entre quatre niveaux de service. Le plus coûteux s'accompagne de frais d'installation de 70 $ US, puis de 100 $ US par mois pour 100 heures de branchement, les heures additionnelles étant facturées 1 $ par heure. La durée minimale de branche est de 15 secondes et les utilisateurs peuvent consulter leurs comptes en direct pour vérifier les frais exacts de branchement séance par séance.

À cause du manque de fiabilité des lignes téléphoniques ordinaires, la plupart des entreprises étrangères paient des frais additionnels pour avoir un branchement direct.

Dans cette catégorie, la gamme de services est étendue et commence avec un branchement à 19,2 Kbps qui s'accompagne de frais d'installation de 350 $ US et d'un abonnement de 250 $ par mois ensuite. Une installation plus courante pour une PME canadienne est une ligne à 64K qui coûte 700 $ US à installer et 600 $ par mois ensuite. Si ces coûts peuvent paraître énormes pour certains utilisateurs étrangers, ils sont faibles par rapport aux lignes à grande vitesse. Les branchements numériques internationaux de point à point, avec une largeur de bande de 2 048 Kbps, sont disponibles au coût de 36 000 $ US par mois en signant un contrat annuel, plus les frais d'installation. En signant un contrat de 15 ans, ce coût baisse à 24 400 $ US par mois.

Un responsable d'*Etecsa* a expliqué qu'aucun de ces services n'est accessible aux « personnes naturelles ». La demande de service d'une entreprise doit être accompagnée par une copie de l'enregistrement de celle-ci auprès de la Chambre de commerce de Cuba ou d'un permis d'exploitation dans une zone franche. Il faut également détenir un permis de réseau du ministère de l'Informatique et des Télécommunications. Les gestionnaires étrangers qui résident à Cuba peuvent accéder à Internet à partir de leur domicile à condition de joindre à leur demande une autorisation de l'entreprise.

Il y a un marché noir qui propose des codes d'accès par ligne ordinaire à *Etecsa* piratés, qui coûteraient environ 100 $ US par mois, mais on conseille vivement aux dirigeants canadiens d'éviter scrupuleusement de s'en servir, comme de toute autre méthode illégale pour accéder à des systèmes de communications. Les visiteurs d'affaires étrangers peuvent aussi accéder à Internet dans les centres d'affaires des hôtels et il y a un nouveau Café Internet à la Chambre de commerce de Cuba, dans laquelle des ordinateurs ont été installés en février 2001. Ce système fonctionne en se servant de cartes intelligentes payées d'avance. Le coût de base est de 12 $ US pour cinq heures, ce qui permet d'y retourner plusieurs fois.

LES LOCAUX À BUREAUX

Plusieurs coentreprises immobilières proposent des locaux à bureaux dans divers complexes. *Cubalse*, un organisme d'État, loue des bureaux et des appartements pour dirigeants d'entreprises par l'intermédiaire de cinq coentreprises avec des sociétés étrangères.

Un important centre d'affaires, appelé Miramar Trade Centre, est en cours de construction dans l'ouest de La Havane, à côté de l'ambassade russe. Ce projet énorme, qui comprendra 18 bâtiments une fois terminé, est réalisé par *Inmobiliaria Monte Barreto SA*, qui appartient à 49 % au groupe israélien BM et à 51 % à *Cubalse*. Les deux premiers bâtiments, réalisés par un grand nombre d'entreprises, dont quelques canadiennes, ont été terminés en l'an 2000. Si on se fie à ce qu'en a dit la

presse, on y trouvera des bureaux «intelligents» qui se loueront environ 26 $ US le mètre carré, services non compris.

L'ÉLECTRICITÉ

La diminution des importations de pétrole brut soviétique a provoqué une pénurie d'électricité très sensible, mais la situation a commencé à réellement s'améliorer au début de 2001. Cuba a apporté des modifications à ses centrales électriques pour être en mesure de les alimenter avec son pétrole lourd, ce qui permis d'éliminer la plupart des « interruptions tournantes de service » imposées au cours des années précédentes. Les principales installations touristiques sont, elles, équipées de leurs propres génératrices.

À compter de janvier 1996, toutes les entreprises cubaines qui travaillaient en devises fortes devaient payer leur facture d'électricité en dollars US. Les particuliers cubains, eux, paient un forfait minime en pesos pour leur consommation d'électricité et on a vu, récemment, des campagnes de publicité pour faire la promotion d'une consommation responsable de cette ressource.

LES AQUEDUCS ET LES ÉGOUTS

Cuba dispose de ressources suffisantes en eau mais ses systèmes d'aqueduc et d'égout ne sont pas en bon état. Il s'agit pour l'essentiel d'usines de traitement de conception américaine qui datent d'avant 1959 et qui ont été réparées en utilisant des pièces en provenance du bloc soviétique.

Au cours de l'exercice 1997-1998, le gouvernement a lancé plusieurs centaines de petits projets d'aqueducs pour améliorer l'alimentation en eau de 200 000 personnes. Son objectif est de parvenir à alimenter en eau potable toutes les localités de 300 habitants ou plus, avec l'aide de l'UNICEF. Ces projets utilisent, dans la plupart des cas, des canalisations en polyéthylène fabriquées à Cuba. Au début de 2001, plusieurs projets avaient été terminés et de nombreux autres étaient en cours de réalisation.

On estime que l'approvisionnement en eau des installations touristiques et des entreprises étrangères est de bonne qualité, mais il faudra réaliser des travaux importants pour améliorer le système.

L'ARGENT ET LE SYSTÈME BANCAIRE

À quelques exceptions près, les coentreprises doivent traiter leurs affaires en dollars US. Cuba met en circulation deux types de pesos, certains convertibles et d'autre non. Les premiers servent surtout aux transactions officielles et sont convertis au taux de un peso pour un dollar américain. Leur taux de change des pesos non convertibles flotte et a oscillé autour de 20 pour un dollar US en l'an 2000, et a atteint 22 au début de 2001. Les gens d'affaires en visite à Cuba n'auront pratiquement jamais besoin d'utiliser de pesos, mais on peut leur remettre des pesos convertibles en leur rendant la monnaie dans les magasins en dollars. Partout on accepte et on préfère les dollars US et c'est la seule devise qu'acceptent certaines entreprises. Le gouvernement a adopté l'Euro pour ses transactions avec les pays qui ont adopté cette devise.

En 1997, la *Banco Nacional de Cuba (BNC)* a subi une réorganisation pour faire la distinction entre les fonctions de banque centrale et les services bancaires généraux. La *Banco Central de Cuba* assume maintenant les fonctions de banque centrale. En 1996, la *BNC* a consolidé ses activités commerciales dans le cadre d'un nouveau groupe appelé *Grupo Nueva Banca*, qui comprend maintenant six établissements différents. La *Banco Metropolitano* fournit des services bancaires personnels aux étrangers résidents. La *Banco Internacional de Comercio (Bicsa)* est une institution établie de longue date qui offre des services de lettres de crédit, de lettres de garantie et d'autres services destinés au commerce international. Elle correspond avec une quarantaine de banques dans des pays qui font des affaires avec Cuba. *Bicsa* ouvrira également des comptes en devises étrangères pour les étrangers et les organismes étrangers ainsi que pour les citoyens cubains. La *Banco de Inversiones* assure le financement à long terme des sociétés cubaines, alors que la *Financiera Nacional (Finsa)* se consacre au marché à court terme. Cette dernière a aussi la réputation d'être une bonne source d'information sur la solvabilité des entreprises. Les autres filiales de la *BNC* subsidiaries sont *casas de cambio (CADECA)*, exploite des bureaux de change, et *Compañia Fiduciaria*.

Le milieu des gens d'affaires expatriés a récemment fait part de réserves quant à l'acceptation d'instruments financiers, y compris les lettres de crédit irrévocables, de la *Banco Nacional de Cuba (BNC)*. Cette banque souffre d'un problème chronique de manque de liquidité en devises fortes, et on s'inquiète de plus en plus de sa stabilité.

En novembre 1999, un nouvel établissement bancaire, la *Banco Exterior de Cuba* a été constituée. Cette banque offre des garanties avant et après l'exportation et peut également participer à des prêts et à d'autres instruments consortiaux.

Parmi les grandes banques qui offrent leurs services au public cubain, on peut citer la *Banco Popular de Ahorro*, qui a environ 250 succursales, et la *Banco de Crédito y Comercio*, qui en compte plus de 200. La *Banco Financiero Internacional*, avec 20 bureaux, s'occupe des transactions en devise étrangère pour les organismes cubains. En vertu de la Loi 15 de l'an 2000, les organismes cubains ne sont pas autorisés à faire des règlements à encaisser des fonds étrangers en dollars US, même si les sommes figurant dans les contrats sont le plus souvent comptées en dollars. Le dollar canadien bénéficie d'une autorisation particulière pour les recouvrements et les paiements étrangers, tout comme l'Euro. D'après des dirigeants cubains, les devises les plus couramment utilisées sont le marque allemand et la livre britannique.

Douze banques étrangères peuvent avoir des bureaux de représentation à Cuba en vertu de la loi numéro 84 de 1984, mais elles n'ont pas le droit de s'adonner directement à des activités bancaires. On compte parmi elles la Banque Nationale du Canada, qui peut aider les entreprises canadiennes à encaisser des lettres de crédit. La Société Générale, une banque française qui a des bureaux au Canada, a également un bureau de représentation à Cuba qui y représente sa filiale canadienne.

En vertu des lois 172 et 173, adoptées en 1997, la *Banco Central de Cuba (BCC)* gère le registre général des institutions bancaires et non bancaires. Cette dernière catégorie comprend deux quasi-banques avec des partenaires étrangers. Elles ne sont pas autorisées à accepter des dépôts à Cuba, mais elles peuvent consentir des prêts en dollars US sur le marché national.

Toute une gamme de services permettent aux Cubains de retirer de l'argent, y compris dans le cas de virements venant de leurs familles à l'étranger. On compte parmi ces services Quick Cash, qui se spécialise en transferts de devise étrangère sans frais pour le destinataire cubain. *Cimex*, la grande chaîne de détail du gouvernement cubain, offre un service concurrent appelé Tran$card. Les modalités d'utilisation se comparent à celles d'une carte de débit dans les magasins appartenant au gouvernement et elle peut aussi servir pour retirer de l'argent liquide en devises étrangères à certains comptoirs de change de *CADECA*.

L'ASSURANCE

Le secteur de l'assurance est relativement petit à Cuba parce que, de façon traditionnelle, l'État prenait à sa charge une vaste gamme de risques. Le cadre réglementaire de ce secteur d'activité a cependant été modernisé en 1997 avec l'adoption du décret-loi 177, qui définit les conditions d'enregistrement des compagnies d'assurance et qui fixe les limites de leurs activités. Ce texte précise aussi le montant minimal de capitalisation de ce type d'entreprise, et fixe les montants à détenir en garantie en regard des divers types de polices d'assurance offertes.

La société d'État *Seguros Internacionales de Cuba (Esicuba)* a été créée en 1963 pour remplir les fonctions générales d'assurance qui vont de pair avec le commerce international. Elle couvre toute une gamme de risques industriels et maritimes, et propose des polices d'assurance-santé à long terme aux dirigeants d'entreprises étrangères en poste à Cuba. Une coentreprise, appelée Health of Cuba SA, qui est un partenariat avec Health PLC de Grande-Bretagne, offre aussi des services d'assurance-santé.

La société d'assurance automobile *Empresa de Serguros Nacionales (Esen)* vient du démantèlement de *Escuba* en 1978. Elle offre aussi des services d'assurance agricole et a son propre réseau d'agents et d'experts en sinistres. Elle a rapidement pris de l'expansion au cours des dernières années alors que le nombre de coopératives agricoles privées et celui des automobiles augmentaient sensiblement. *Esen* a commencé à offrir de l'assurance invalidité il y a peu de temps. Les sociétés étrangères doivent savoir que les polices d'assurance automobile cubaine comportent certaines restrictions, en particulier en ce qui concerne les voitures louées. On trouvera de plus amples détails sur ce type de problème dans les Renseignements consulaires aux voyageurs donnés par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international sur son site Internet à l'adresse http://voyage.dfait-maeci.gc.ca/destinations/menu_f.htm/.

La croissance du secteur du tourisme au début des années 1990 a amené la création de *ASISTUR* qui assure des services aux visiteurs étrangers couverts par une police émise dans un autre pays. En 1996, une société appelée *La Isla SA* a ouvert ses portes pour offrir des services temporaires d'assurance santé et autres aux visiteurs, et des polices d'assurance aux entreprises du secteur touristique. *La Isla SA* vend ses polices dans le cadre d'une entente conclue avec la *Banco Popular de Ahorro (BPA).*

Le secteur de l'assurance bénéficie de l'aide d'un certain nombre de sociétés de services, dont *Conavana SA*, une agence d'évaluation des sinistres, et des entreprises d'inspection comme *Intermar* et le *Bureau Veritas*. Les agents de Lloyds, Germanicher Lloyd et *Buró Verita* ont aussi des bureaux à Cuba.

INVESTIR À CUBA

Le gouvernement de Cuba favorise activement certains types d'investissements étrangers mais réglemente étroitement le cadre de fonctionnement des investisseurs. Une entreprise étrangère qui veut investir à Cuba a le choix entre deux grandes solutions. Elle peut négocier un partenariat avec un organisme du gouvernement cubain, ou mettre sur pied une activité commerciale ou de transformation dans l'une des trois zones franches du pays.

Le gouvernement fait depuis longtemps la promotion des coentreprises entre des organismes du gouvernement cubain et des sociétés étrangères. La loi permet également de mettre sur pied des entreprises appartenant en totalité à des intérêts étrangers quand l'État cubain juge que cela est dans l'intérêt national. Certaines sources indiquent que de nouveaux règlements sont à l'étude qui libéraliseraient le processus réglementaire en accélérant l'approbation des investissements relativement faibles ou limités d'une autre façon en en confiant l'approbation aux niveaux inférieurs de la bureaucratie.

La première série d'investissements étrangers était tournée précisément vers les hôtels et les installations touristiques. Par la suite, le gouvernement a commencé à favoriser les participations étrangères dans les projets de ressources naturelles, de services publics et de tourisme autre que les hôtels. On assiste maintenant à une troisième vague d'investissement faisant appel à des sociétés étrangères qui s'intéressent particulièrement aux développements immobiliers commerciaux, au secteur de la finance et à celui de la transformation. Une nouvelle loi sur l'investissement étranger (Loi 77) adoptée en 1995 a fait apparaître de nombreuses possibilités pour les investissements étrangers, y compris la création d'entreprises appartenant en totalité à des intérêts étrangers. Cette loi a aussi instauré des *Zonas Francas*, zones franches, qui sont un autre moyen d'attirer des investissements étrangers.

La mise en œuvre de ces règlements a été libéralisée progressivement depuis que le gouvernement a commencé à faire de façon intensive la promotion des associations économiques avec des investisseurs étrangers. En 1999, plus d'un tiers de toutes les coentreprises étrangères étaient engagées dans le secteur de la fabrication. Au début de 2001, on comptait 368 sociétés étrangères dans les zones franches, dont 24 travaillant dans le domaine de la fabrication.

LES COENTREPRISES

Le *Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC)*, ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique, fait activement la promotion des coentreprises ainsi que d'une autre forme d'investissement étranger direct appelée *Asociaciones Económicas con el Capital Extranjero (AECE)*, associations économiques avec des capitaux étrangers. (Les étrangers utilisent couramment le terme de coentreprise ou d'entreprise conjointe pour désigner les deux formes de collaboration alors que les statistiques du gouvernement cubain les traitent toutes comme des AECE.) *MINVEC* cherche des entreprises offrant des produits novateurs, des capitaux et de la technologie pour implanter des activités à Cuba en partenariat avec des sociétés d'État.

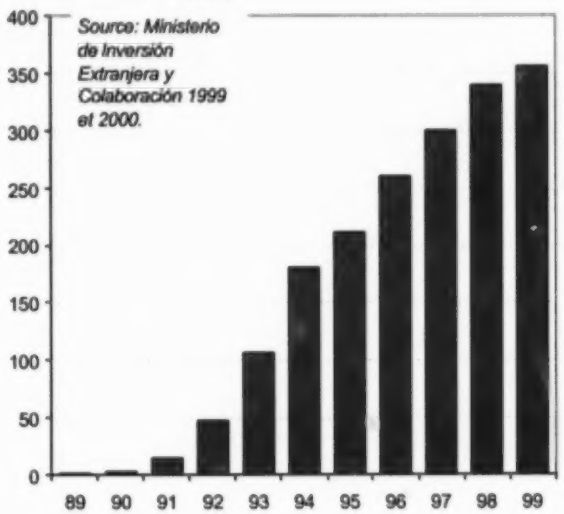
Le nombre d'associations économiques a commencé régulièrement à compter du moment où les efforts de promotion sont apparus à la suite de l'effondrement de l'ancienne Union soviétique. Un grand nombre des premières entreprises ont par la suite été abandonnées, alors que le nombre de dissolutions a plafonné à 30 en 1993. Entre 1988 et 1999, 497 coentreprises ont été lancées, dont 374 étaient encore en opération à la fin de 1999.

D'après les statistiques publiées par le *Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC)*, l'investissement étranger direct à Cuba, entre 1991 et 1998, a dépassé 1,3 milliard $ US, soit un peu plus de 7 % de la formation de capital fixe au cours de la période.

En 1999, 17 nouvelles associations économiques internationales ont été mises en place. Parmi les plus importantes, on peut citer *Habanos SA*, qui commercialisera le tabac cubain, *Aguas de Oeste*, un service d'eau municipal, et Energas, un partenariat canadien qui produira de l'électricité à partir de gaz naturel provenant de puits pétroliers situés au nord de La Havane. Une société panaméenne a reçu un permis pour se lancer dans la modernisation d'installations de production d'électricité sur la *Isla de la Juventud*. Ce projet est largement cité comme un exemple d'entreprise appartenant en totalité à des intérêts étrangers. En vérité, c'est une modalité de type construction-possession-exploitation-transfert (CPET) puisque les éléments d'actif reviennent à l'État au bout de cinq ans. Il faut y ajouter trois nouvelles entreprises mises en place pour moderniser des installations actuelles de production de papier. Aucune coentreprise n'a été dissoute au cours de l'année. D'après le *MINVEC*, il y avait 392 associations économiques internationales en place en mars 2001.

Associations économiques faisant appel à des capitaux étrangers				
par pays	**Nombre (fin de 1999)**		**par industrie**	**Nombre (milieu de 1999)**
Espagne	87		Agriculture	24
Canada	72		Minéraux	33
Italie	57		Pétrole	19
France	16		Fabrication	121
Mexique	13		Tourisme	71
Royaume-Uni	13		Transports	12
Venezuela	12		Matériaux de construction et industriels	26
Allemagne	7		LES CommunicationS	5
Israël	5		Immobilier	15
Autres pays d'Amérique latine	58		Autres industries	31
Reste du monde	34			
Total	374		Total	357
Source : *Estadisticas de Ministerio de Inversión Extranjera y Colaboración*, Février 2000.				

ASSOCIATIONS ÉCONOMIQUES À CUBA



LA LOI SUR L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER

En vertu de la loi numéro 77 de 1995, les sociétés étrangères peuvent conclure des partenariats avec des organismes du gouvernement cubain pour fabriquer des produits ou offrir des services à Cuba. Ces coentreprises sont vues essentiellement comme des moyens d'exportation, mais il est aussi de plus en plus possible de négocier l'accès au marché local. En théorie, il est possible d'implanter dans l'île une société appartenant en totalité à des intérêts étrangers, mais, en pratique, il faut encore conclure un accord avec un partenaire cubain et ces autorisations n'ont été, jusqu'à maintenant, accordées que dans des cas particuliers. Les entreprises qui travaillent dans les zones franches, permises par la Loi 77, ne sont soumises à aucune restriction en matière de propriété mais l'étendue de leurs activités est plus limitée que dans le cas des coentreprises. La loi permet le rapatriement illimité des profits et offre une garantie contre les expropriations déraisonnables.

Ce type d'investissement est possible dans pratiquement tous les secteurs de l'économie, à l'exception des établissements de santé, d'enseignement et des forces armées. Même dans ces cas là, il faut faire approuver les activités commerciales. Outre les zones franches, la loi prévoit trois types différents d'investissements, qui font tous appel à une forme quelconque de partenariat ou de coopération avec un organisme du gouvernement cubain :

- les coentreprises ou entreprises en participation;
- les contrat internationaux d'association économique; ou
- les sociétés appartenant en totalité à des intérêts étrangers.

Indépendamment de leur modalité, tous les investissements étrangers importants font l'objet de longues négociations qui sont suivies par l'approbation du pouvoir politique. La loi exige que tous les investissements étrangers obtiennent l'autorisation du Comité exécutif du Conseil des ministres ou d'une commission nommée par le Comité. Ce comité exécutif est tenu d'approuver directement les investissements dépassant 10 millions $ US, les investissements ne faisant appel qu'à des capitaux étrangers, les projets touchant les ressources naturelles, les investissements des gouvernements étrangers, le transfert de biens de l'État et les projets touchant les militaires. Malgré la rigidité apparente de cette réglementation, les divers ministères auraient approuvé directement des investissements étrangers d'un montant ou d'une portée limitée.

Les termes « coentreprise » et « association économique internationale » sont utilisés de façon générique pour désigner les trois types d'entreprises mentionnés dans la *Loi sur l'investissement étranger*. Par contre, d'un point de vue technique, une coentreprise officielle est une coopération indépendante avec partage de capitaux, qui diffère des deux autres formes d'investissements. Un «contrat d'association économique internationale» peut permettre de mener conjointement des activités sans créer d'entité

juridique distincte de celles des partenaires. Une société au «capital intégralement étranger» travaille en partenariat avec un organisme du gouvernement cubain, mais c'est elle qui fait la totalité de l'investissement.

La loi propose un certain nombre de garanties aux investisseurs étrangers, y compris la protection contre des expropriations déraisonnables. Elle garantit le droit des coentreprises à utiliser des comptes bancaires en devises fortes et à importer « ce dont elles ont besoin pour remplir leur mandat. » Le droit de rapatrier les profits n'est limité que par l'obligation de conserver des réserves d'urgence afin de faire face aux obligations ultérieures. La résolution 59 de 1996 du ministère des Finances et des Prix fixe la procédure pour déterminer le montant des réserves en cas d'urgence. Cela revient à verser dans cette réserve un montant pouvant atteindre 5 % des profits annuels jusqu'à ce que le montant de la réserve corresponde à 20 % de l'investissement total accumulé. Les versements dans cette réserve sont déduits des profits.

CONTRATS DE COOPÉRATION EN PRODUCTION ET EN ADMINISTRATION

Les décisions administratives ont permis progressivement l'apparition de nouvelles formes d'investissement. En mars 2001, le *MINVEC* a officiellement reconnu deux nouvelles formes d'ententes en affaires, qui ne nécessitent pas l'approbation officielle du Comité exécuté, puisque leur portée est plus limitée que celle des trois modalités mentionnées dans la *Loi sur l'investissement étranger*. Comme l'a dit un officiel, une centaine de contrats de ce type sont maintenant en vigueur.

Les nouveaux véhicules d'investissement sont connus sous le nom de « contrats de coopération pour la production de biens ou la fourniture de services » et de contrats pour l'administration d'hôtel ou d'installation de production. Il s'agit essentiellement de coentreprises au sens où le terme est compris au Canada, ce qui revient à dire que les parties conviennent de contribuer à des objectifs mutuels d'affaires de façon structurée, mais qu'elles restent des entités distinctes. Cela diffère des associations économiques internationales définies dans la *Loi sur l'investissement étranger* car elles ont des objets plus précis qui concernent la fourniture de compétence et de technologie par la partie étrangère, et ne font pas appel à des investissements importants.

Au moment de la rédaction de ce document, aucun règlement officiel n'a été publié dans ce domaine, mais un responsable a indiqué que les ministères sont tenus de déclarer les ententes de ce type au *MINVEC*. Un document publié par le *MINVEC* en mars 2001 décrit de la façon suivante ces modalités :

Contrat de coopération pour la production de biens ou la fourniture de services

- Un ou plusieurs partenaires cubains avec un ou plusieurs partenaires étrangers;

- Les partenaires mettent en place un accord de coopération conjointe pour la production de biens ou la fourniture de services;
- Les partenaires étrangers fournissent les ressources matérielles ou financières, la technologie ou les marchés qui font l'objet du contrat, et les modalités de paiement sont définies pour ces apports;
- Les parties s'adonnent de façon indépendante à la commercialisation à Cuba et à l'étranger des produits ou des services, et on ne s'attend à aucune répartition des bénéfices entre elles;
- La direction de l'administration centrale de l'État dont relève le partenaire cubain approuve l'accord.

Contrat pour l'administration d'hôtels ou d'installations de production

- La partie étrangère apporte son savoir-faire, la technologie ou les marchés en fonction de ses compétences industrielles ou commerciales dans le secteur visé;
- Un contrat d'administration hôtelière est approuvé et sa mise en œuvre es suivie par le ministère du Tourisme; et
- Un contrat pour l'administration d'installations de production est approuvé et sa mise en œuvre est suivie par le ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique.

Dans tous les cas, les parties paient des impôts et versent des « contributions fiscales » de façon indépendante. Le partenaire cubain est responsable des importations.

NÉGOCIER UN ACCORD DE COENTREPRISE

La *Loi sur l'investissement étranger* définit le cadre de négociations avec des investisseurs étrangers. L'objectif essentiel de la loi est de mettre en place des procédures gouvernementales internes pour obtenir l'approbation des ébauches d'accord. Ce texte laisse une grande latitude aux négociateurs cubains et ne fixe pas d'exigences précises quant au contenu des accords de partenariat.

Le gouvernement adopte régulièrement des règlements qui entérinent les pratiques que la bureaucratie a déjà utilisées discrètement. C'est ainsi qu'on signale que le gouvernement pourrait autoriser officiellement en 2001 les modalités de type construction-exploitation-possession-transfert (CEPT) et les « accords de coopération en matière de production » dans le cas des investissements les plus petits et des transferts de technologie. Ces accords seraient alors approuvés par les ministères concernés qui se contenteraient de les signaler au Comité exécutif du Conseil des ministres.

Quand on lui a demandé d'expliquer la logique présidant à ces changements, un responsable a indiqué qu'il y avait déjà une centaine d'accords de ce type en place et que le ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique souhaiterait mettre en place des procédures de rapport pour les suivre. La concession la plus importante de type CEPT jusqu'à maintenant a été une entreprise destinée à moderniser des installations de production d'électricité sur la *Isla de la Juventud*. Cette entreprise est couramment citée comme un exemple de coopération avec des capitaux totalement étrangers, mais la propriété des installations reviendra à l'État à la fin de la concession.

LA NATURE DES NÉGOCIATIONS

Les négociations avec les organismes du gouvernement cubain sont caractérisées par une profonde méfiance des motifs capitalistes. L'objectif du gouvernement est à l'évidence d'obtenir le montant maximum de capitaux étrangers en cédant le minimum d'influence sur l'économie et le plus faible niveau de profit possible aux investisseurs étrangers. Les positions de négociations des Cubains sont axées sur « l'intérêt national » et tout ce qui relève de cette notion est négociable, en particulier si cela confère des avantages à court terme.

Dans pratiquement tous les cas, les négociations sont intenses et durent longtemps. La Loi 77 impose au Comité exécutif d'approuver ou de rejeter un accord dans les 60 jours. Par contre, l'ensemble du processus, de la proposition de concept à l'approbation finale par le Comité exécutif, en passant par l'approbation au niveau du ministère, peut prendre jusqu'à trois ans. Même dans les meilleures conditions, les négociations d'accord de coentreprise prennent rarement moins de 18 mois. C'est pourquoi les divers ministères ont commencé à approuver des accords relativement moins importants eux-mêmes. Ils prétendent alors, par exemple, qu'un accord de type CEPT ou un accord conjoint de production ne sont pas réellement des investissements étrangers.

Malgré la priorité qu'ils accordent à l'intérêt national, en règle générale, les négociateurs cubains prennent une approche de type gagnant-perdant. Ils s'intéressent aux gains financiers à court terme qui peuvent améliorer la pénurie immédiate de devises fortes et de technologie du pays, par opposition à un développement économique équilibré à plus long terme. Cela contraste avec l'approche classique des Canadiens, qui s'efforce d'instaurer des relations d'affaires à long terme, en nuisant aux besoins et des avantages financiers immédiats.

Une caractéristique importante du système de négociation cubain est qu'il ne s'appuie sur ce que des dirigeants étrangers appelleraient des « négociations de bonne foi ». Comme un vendeur de voiture d'occasion prétendant que son patron ne va pas

approuver l'entente qu'il vient de signer avec un client, les négociateurs cubains découvrent couramment des contraintes qui n'étaient pas apparues auparavant. Le concept de négociation voulant qu'un sujet ne soit pas abordé à un moment donné ne s'applique pas à un système dans lequel se superposent de nombreuses couches de pouvoir, chacune en mesure de proposer des modifications ou de refuser l'approbation des accords déjà conclus. Pour aggraver la situation, il est souvent difficile de dire qui a le pouvoir de décision parce que les équipes cubaines de négociation comportent parfois des conseillers politiques de hauts dirigeants qui ne se présentent que comme des spécialistes techniques.

Les négociateurs cubains sont très bien préparés. Ils font des recherches détaillées pour la négociation et recueillent quantité d'informations. Les négociateurs étrangers signalent que leurs homologues cubains semblent toujours très bien préparés à faire face à de nombreux scénarios sans préavis. Ils semblent aussi tirer les leçons de l'expérience, probablement grâce à un processus d'analyse à la suite des négociations antérieures.

LES ÉTAPES DE LA NÉGOCIATION ET DE L'APPROBATION

Le Bureau des négociations du *Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC)*, Ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique, surveille les négociations entre les investisseurs étrangers et l'organisme cubain. Le processus réglementaire est très bureaucratique et prend énormément de temps. Malgré cela, il bénéficie d'une certaine souplesse et les entreprises qui font des offres très attrayantes au gouvernement peuvent bénéficier d'un traitement accéléré. Toutefois, en règle générale, les propositions impliquant des investissements étrangers importants passent par une série d'étapes prévisibles de façon raisonnable, décrites ci-dessous. On trouvera une liste plus officielle des exigences imposées par la loi dans un encadré fourni par Berger, Young and Associates, une entreprise indépendante d'avocats canadiens, hollandais et cubains qui propose des conseils en matière d'investissement et de transaction aux investisseurs étrangers.

Approcher un partenaire

La première tâche à laquelle doit s'attaquer un investisseur canadien éventuel est de trouver le partenaire cubain qui convient le mieux. Cela n'est pas très difficile étant donné que les principaux ministères du gouvernement sont organisés par secteur industriel. On trouve en général facilement quel est le ministère qui assume les principales responsabilités, et une recherche simple permet de trouver la « filiale » de ce ministère qui aura probablement le plus besoin de l'offre canadienne et qui sera la plus en mesure de pousser à l'approbation à l'approbation du projet. Les sociétés « semi-autonomes », celles dont le nom est suivi des lettres S.A., sont souvent celles qui conviennent le mieux parce que leurs dirigeants ont été choisis par les hauts responsables politiques cubains.

Les entreprises canadiennes peuvent s'adresser aux dirigeants de partenaires éventuels pour discuter, de façon informelle, des capacités et des compétences de l'entreprise canadienne et des besoins du partenaire cubain. Le personnel de la Section des affaires commerciales et économiques de l'ambassade du Canada peut aider à faire des présentations et à prendre des rendez-vous.

Première proposition

S'il semble possible de conclure un accord, l'étape suivante consiste à préparer une proposition officielle et à négocier un premier accord avec le partenaire visé. Un tel accord n'est soumis à aucune forme particulière. En règle générale, les responsables cubains veulent obtenir des capitaux, de la technologie et l'accès à des marchés étrangers. Les principaux points de négociation du point de vue cubain sont les conditions des transferts de technologie, des engagements précis à vendre des produits à l'étranger, et les modalités d'apport des capitaux étrangers. Pour l'essentiel, les Cubains cherchent des partenaires étrangers disposant de capitaux liquides et d'équipement moderne, le partenaire cubain apportant les terrains, les bâtiments, le personnel et l'accès au marché local.

Le plus souvent, les négociateurs canadiens cherchent à obtenir des concessions en matière de droits d'importation, de taxes et de réglementations du travail, et des garanties de paiement. Les autres questions importantes sont la protection de la propriété intellectuelle et l'accès à des modalités de résolution de différends par des tierces parties. La proposition doit s'appuyer sur des données financières détaillées, avec une forme quelconque d'analyse préalable de faisabilité.

Les accords prévoyant une participation étrangère à 100 % sont possibles et quelques-uns ont été approuvés, mais ils supposent encore une forme de relations quelconque avec un partenaire cubain, et des exigences additionnelles de rapport annuel sont alors

imposées. Jusqu'à maintenant, les investissements sous forme de capitaux totalement étrangers se sont vu imposer d'autres formes de contraintes. Le type d'accord le plus courant est une participation étrangère à 49 ou à 50 %, même si beaucoup d'autres configurations sont possibles.

Approbation du Ministre

La filiale cubaine doit présenter l'ébauche d'accord de partenariat au groupe de développement des affaires de son ministère, et il faut le plus souvent obtenir l'approbation du Ministre. La société canadienne peut alors, selon le cas, participer ou non à ce processus. Les ébauches d'accord sont rarement rejetées à cette étape, mais il est courant que le Ministre propose des modifications, dont certaines peuvent porter sur des aspects fondamentaux des négociations qui ont précédé. Comme il y a généralement un représentant du Ministre sur l'équipe de négociation, il s'agit là essentiellement d'une tactique de négociation qui ne signifie pas nécessairement le rejet de l'accord initial.

Bureau des négociations

Quand la filiale et son ministre ont approuvé une ébauche d'accord de coentreprise, l'étape suivante est de présenter cet accord au Bureau de négociation du *MINVEC* qui procède à sa propre analyse. Le Bureau peut proposer des modifications, auquel cas il faut tenir une nouvelle ronde de négociations. Pour la seconde fois au cours du processus, un accord obtenu de bonne foie par la négociation peut être remanié.

Les responsables cubains indiquent que les retards les plus courants à l'approbation, à cette étape, sont dus au manque d'études de faisabilité satisfaisantes, ou à la crainte que le partenaire étranger ne puisse tenir ses engagements. Un accord jugé fondamentalement inacceptable ne parviendra jamais à cette étape d'approbation. L'élément essentiel pour la société canadienne est donc de présenter de façon détaillée et convaincante ses capacités technologiques, en commercialisation et en finances.

Un exemple de cas à problème cité par les responsables du *MINVEC* est celui d'une entreprise étrangère qui proposerait de réaliser des ventes à l'exportation supérieures à ce qui semble raisonnable, sans offrir de garantie. Il se peut aussi qu'une entreprise propose de réaliser des investissements que les analystes cubains ne considèrent pas comme des engagements réels, ou allant au-delà des moyens de ladite société. Les dirigeants précisent que Cuba cherche à trouver comme partenaires des entreprises importantes et bien capitalisées.

Comité exécutif du Conseil des ministres

Une fois satisfait du résultat, le Bureau transmet la demande au Comité exécutif du Conseil des ministres ou à une commission du Comité exécutif qui prendra une décision dans les soixante jours. Aucune modification n'est proposée à cette étape, même si le Comité ou la Commission peut rejeter une proposition d'accord en s'attendant à ce que les parties négocient à nouveau et présentent une nouvelle proposition.

Attribution de licence

Quand une coentreprise a été approuvée, la nouvelle entreprise doit demander à être inscrite sur le registre des entreprises étrangères et sur celui des importateurs et des exportateurs tenus par la Chambre de commerce de la République de Cuba. Les permis de coentreprise sont valides pour 25 ans et sont renouvelables.

On peut consulter une traduction anglaise de la *Loi sur l'investissement étranger* fournie par Business Tips on Cuba, dans la publication *Legal Information*. Cet organisme (http://www.cubatips.com) a un agent canadien dont le nom apparaît dans la section des contacts de ce guide.

PROCÉDURES POUR LA MISE EN PLCE DE COENTREPRISES

À la suite du choix dûn projet dûinvestissement et de la conclusion dûaccords préliminaires avec lûhomologue cubain, la procédure de mise en place dûune coentreprise passe par cinq étapes :

1. Une étude faisabilité sera faite et un accord de coentreprise, précisant les modalités dûassociation, sera négocié entre les partenaires étrangers et lûhomologue cubain.
2. La proposition dûinvestissement sera soumise au ministre responsable du secteur dans lequel lûinvestissement doit avoir lieu. En règle générale, le Ministre aura déjà été informé officiellement. Selon le secteur et la nature de lûinvestissement envisagé, la présentation peut faire appel ou non à la participation de la partie étrangère. La loi passe ce point sous silence.
3. Les parties étrangères et cubaines présentent conjointement la proposition dûinvestissement au Ministre de lûinvestissement étranger et de la Coopération économique, en présentant en même temps une lettre de recommandation du projet émanant du ministère responsable. La proposition dûinvestissement sera présentée en même temps quûune ébauche dûaccord de coentreprise, les modalités dûassociation dans lûentreprise et lûétude de faisabilité économique.
4. Quand le ministère de lûinvestissement étranger et de la Coopération économique a accepté la proposition, celle-ci est transmise à tous les organismes gouvernementaux concernés par cet investissement pour recueillir leurs commentaires.
5. Enfin, le ministère de lûinvestissement étranger et de la Coopération économique transmettra la proposition dûinvestissement, avec une lettre de recommandation du ministère responsable, les commentaires ou les recommandations du Ministre de lûinvestissement étranger et de la Coopération économique, et les commentaires ou les recommandations des autres organismes gouvernementaux concernés au Comité exécutif du Conseil des ministres pour obtenir son approbation.

E n vertu de la Loi 77, lûapprobation ou le rejet de lûinvestissement étranger doit se faire dans les 60 jours suivant la date à laquelle la proposition dûinvestissement a été remise au ministère de lûinvestissement étranger et de la Coopération économique. Lûapprobation du Comité exécutif du Conseil des ministres est donnée sous forme dûune résolution, fixant les conditions qui sûappliquent à lûinvestissement. Toutes les entités qui ont été approuvées en vertu de la Loi 77 doivent, dans les 30 jours suivant la décision du Comité exécutif, être constituées en société par un notaire cubain et enregistrées dans le registre concerné tenu par la Chambre de commerce de Cuba.

Source : Berger, Young and Associates Ltd. (info@bergeryoung.com).

LES ZONES FRANCHES

L'implantation dans les zones franches constitue un moyen plus simple que les coentreprises pour les entreprises canadiennes qui veulent investir à Cuba à une échelle relativement petite. D'un point de vue cubain, ces zones, appelées en espagnol *Zonas Francas*, permettent de limiter l'influence des sociétés étrangères dans l'économie cubaine sans les longues négociations destinées à atteindre les mêmes objectifs dans le cas des coentreprises.

La *Loi sur l'investissement étranger* de 1995 a mis en place, en principe, ces zones franches et les règlements précis qui les régissent ont été publiées dans la Loi 165, de 1996, qui traite des zones franches et des parcs industriels. On peut consulter des versions anglaises de ces deux textes dans la publication *Legal Information*, de Business Tips on Cuba.

Les concessions pour les exploitations en franchise sont émises par le *Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC)*, ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique. Cette loi reconnaît qu'il y a deux parties : le « concessionnaire » qui exploite les installations et l'« exploitant » qui fait des affaires dans la zone. Récemment, certains exploitants ont commencé à fournir des infrastructures dans les zones franches et les officiels indiquent qu'ils cherchent un plus grand nombre de sociétés pouvant le faire.

Les avantages pour les entreprises étrangères

Les entreprises implantées dans une *zona franca* peuvent appartenir en totalité à des intérêts étrangers, ce qui est permis mais découragé dans le reste de l'île. Les marchandises importées et exportées par les entreprises implantées dans ces zones ne seront pas frappées de droits de douane ni d'autres restrictions. Dans le cas des usines, elles sont totalement dispensées de l'impôt sur le revenu et sur la main-d'œuvre pendant douze ans, et elles bénéficient ensuite d'une exonération de 50 % pendant cinq ans. Les entreprises de service et les entreprises commerciales bénéficient de ces exemptions pendant des périodes respectives de trois et de cinq ans. Les sociétés implantées dans une zone franche peuvent vendre 25 % de leur production à Cuba, et éventuellement plus avec une autorisation spéciale. Elles peuvent s'adonner à des activités approuvées en dehors de la zone franche, et acheter des produits et des services sur le marché local.

Les trois zones en activité sont :

1. la *Zona Franca Mariel SA*, située à 60 km à l'ouest de La Havane, sur la côte nord de l'île; Elle occupe une superficie de 553 hectares.
2. *Zona Franca Ciudad Habana (Berroa)*, située à 9 kilomètres du port de La Havane. Elle occupe 244 hectares, dont 15 sont réservés pour des développements ultérieurs.
3. la *Zona Franca Wayjay SA*, dans le région de Rancho Boyeros, à proximité de l'aéroport José Martí de La Havane.

Deux sociétés cubaines *Almacenes Universales SA* et *Zona Franca Habana* offrent des services commerciaux d'entrepôt sous douane dans ses zones franches. La première a des entrepôts à *Wajay* et *Mariel* et la dernière est siutée à *Berroa*. Les

entreprises ayant obtenu l'autorisation de travailler dans ces zones peuvent demander des permis pour exploiter leurs propres entrepôts sous douane.

Plans de développement

Les plans de développement de ces installations contiennent les services publics, la sécurité, les communications, les services bancaires, les douanes, le transport, les restaurants et les logements temporaires. Au début de 2001, les zones franches ont été réorganisées pour implanter des activités comparables dans leurs limites. Chaque zone comporte des aires sous-douanes et en franchise et les plans de développement veulent parvenir à une plus grande intégrité avec les services locaux.

Les entreprises qui ont l'expérience de ces zones signalent que, par le passé, elles étaient soumises à une bureaucratie très lourde, en obligeant parfois à traiter avec plusieurs organismes gouvernementaux ayant des exigences conflictuelles. Ces problèmes semblent avoir été résolus avec la simplification récente du système. Un dirigeant du Bureau national des zones franches a déclaré au début de 2001 que les demandes d'attribution de permis dans les zones franches étaient maintenant approuvées en 15 jours. De plus, chacune de ces zones dispose maintenant d'un bureau de l'Office national de l'investissement étranger *(ONINVEX)*, un nouveau service réglementaire unique assuré par le *MINVEC*. Ce programme est décrit plus en détail dans le chapitre sur le Contexte réglementaire de ce guide.

Ampleur des activités

Les dispositions sur la libre propriété étrangère et sur l'exonération des droits de douane sont destinées à attirer les entreprises exportatrices. Le fait que ces entreprises ne puissent expédier leur production aux États-Unis constitue cependant un lourd handicap. Au début de 2001, on ne comptait que 24 opérations de fabrication ayant obtenu un permis dans ces trois zones, et aucune d'entre elles n'était canadienne.

Les zones ont toutefois retenu énormément l'attention d'entreprises qui veulent ouvrir des bureaux et des entrepôts. Les permis permettent d'avoir des activités commerciales, de services ou une combinaison des deux. L'intérêt des bureaux commerciaux est que les entreprises peuvent s'implanter à Cuba sans avoir à franchir tout le processus rigoureux et long d'inscription imposé aux bureaux de représentation étrangers sur le territoire de Cuba.

Au début de 2001, 368 sociétés travaillaient dans les zones franches. On en comptait 141 à *Wayjay*, 126 à *Berroa* et 101 à *Mariel*. D'après les responsables des zones franches, 58 nouveaux exploitants ont obtenu des permis en l'an 2000. L'implantation d'une quatrième zone est prévue à *Cienfuegos*, sur la côte sud.

Activités dans les zones franches **Février 2001**	
Type d'activité	**Nombre d'entreprises**
Fabrication	24
Commerciale	207
Services :	39
Commerciale et services	98
Total	368
Source : Bureau national des zones franches, 2001.	

Avant l'adoption d'une nouvelle loi sur les zones franches en 1996, il y avait déjà 80 entreprises commerciales à faire des affaires dans les entrepôts en franchise de *Havana In Bond* et *Almacenes Universales*, dans la zone de *Wajay*. Ces entreprises se sont vu attribuer le statut « d'exploitant » dans la nouvelle zone.

COMMERCER AVEC CUBA

Cuba entretient des relations commerciales passablement normales avec la plupart des pays du monde, à l'exception des États-Unis, et elle a des échanges avec plus de 100 pays. Sa balance commerciale affiche un déficit important avec des exportations, en 1999, de 1,5 milliard $ US pour des importations de 5,8 milliards $ US, si on se fie aux statistiques du gouvernement cubain. Les échanges commerciaux sont limités parce que le pays ne peut exporter qu'un petit nombre de produits à valeur ajoutée relativement faible. Cette situation résulte de la participation au système commercial soviétique. La balance commerciale de Cuba s'est détériorée rapidement quand elle n'a plus eu accès aux « crédits » consentis dans le cadre de ce régime. Les importations ont alors presque triplé au cours des cinq ans qui se sont terminées en 1999, alors que les exportations ont augmenté de moins de 10 % en dollars courants. La situation commerciale de Cuba s'est encore détériorée en l'an 2000 quand la hausse des prix du pétrole et l'effondrement des prix du sucre a réduit ses liquidités en devises fortes.

LES ÉCHANGES COMMERCIAUX DE CUBA AVEC LE MONDE

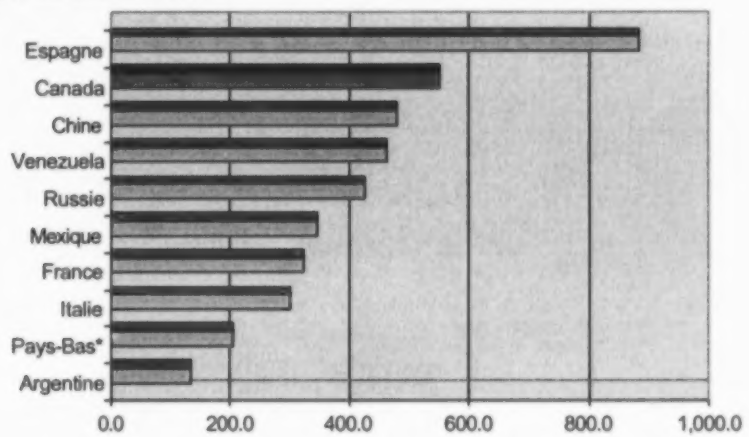
La structure des relations commerciales de Cuba avec le monde a changé de façon abrupte en l'an 2000, quand le Venezuela est devenu le quatrième partenaire commercial en importance de Cuba. Cela tient à un accord commercial qui permet d'expédier 53 000 barils de pétrole et de dérivés pétroliers vénézuéliens vers Cuba par jour à des prix préférentiels. Les échanges réciproques réduiront dans une certaine mesure la hausse des importations cubaines. Même si, au moment de la rédaction de ce rapport, on ne dispose pas de statistiques, une déclaration du ministre cubain du Commerce extérieur à la presse internationale, en février 2001, précisait que les principaux partenaires commerciaux du pays sont maintenant le Venezuela, l'Espagne, le Canada, les Pays-Bas, la Chine et la Russie, dans cet ordre. Pare le passé, le Canada a occupé le second rang des partenaires commerciaux de Cuba après l'Espagne. Les autres partenaires importants sont le Mexique, la France, l'Italie, le Royaume-Uni et l'Ukraine. Les dix principaux partenaires commerciaux de Cuba sont indiqués sur le tableau ci-dessous et accaparaient 70 % des échanges bilatéraux en 1999.

Les exportations cubaines sont très concentrées en étant composées essentiellement de matières premières brutes et de produits semi-transformés. Le sucre et les extraits de canne à sucre représentaient, en 1999, 32 % des exportations, suivis par les minéraux avec 27 %. L'ensemble composé par le tabac, les produits de la pêche et de l'agriculture représentait un autre 24 %.

Les statistiques du gouvernement cubain précisent que, en 1999, 24 % des marchandises importées étaient des produits de consommation, 63 % des produits intermédiaires et 13 % des biens d'équipement. Ces chiffres sont cependant trompeurs car une grande partie des importations de machinerie et d'équipement sont classées dans les biens intermédiaires.

CUBA

DIX PRINCIAPUX PARTENAIRES COMMERCIAUX DE CUBA
Échanges bilatéraux - 1999



** Includes Dutch Antilles*

Source: Oficina Nacional de Estadísticas, 2000

COMMERCE CANADA-CUBA

Contrairement à la situation de l'ensemble des échanges commerciaux de Cuba, dans laquelle les importations sont près de quatre fois plus élevées que les exportations, les échanges bilatéraux avec le Canada sont presque équilibrés, grâce essentiellement au rôle dominant que joue le Canada dans le secteur cubain du nickel. Les exportations canadiennes vers Cuba ont baissé de 17 % en l'an 2000 pour atteindre 328,2 millions $ CAN, alors que les importations en provenance de Cuba ont augmenté de 34 % pour atteindre 408,5 millions $ CAN. En 1999, le Canada enregistrait un surplus commercial de 90 millions $ CAN avec Cuba.

Le nickel importé des coentreprises canado-cubaines pour être transformé à Fort Saskatchewan, en Alberta, représente environ 80 % de l'ensemble des ventes cubaines

au Canada. En 1999, le Canada n'a importé que huit autres produits pour des montants égaux ou supérieurs à un million $ canadiens. Les plus importants sont la canne à sucre et ses extraits, les cigares et le tabac, le homard et les crevettes. Les autres produits dont le montant des importations au Canada a dépassé le million $ sont l'or brut, le fer et les barres d'acier et la ficelle agricole. Avec le nickel, ces produits représentent environ 98 % des importations canadiennes en provenance de Cuba.

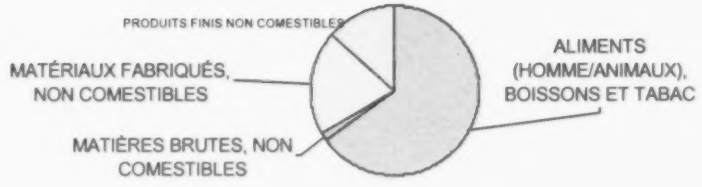
Les exportations du Canada vers Cuba sont beaucoup plus diversifiées. Les 25 produits les plus exportés du Canada (au niveau de six chiffres du code HS) représentent 57 % des expéditions totales du pays vers Cuba, en valeur. La situation d'ensemble des exportations est assez dynamique puisque les échanges globaux sont relativement faibles par rapport aux ventes de certains produits individuels. On constate des variations abruptes d'une année à l'autre, car un seul contrat peut accaparer la totalité des échanges entrant dans une catégorie de produit. C'est ainsi que le Canada n'a pas vendu de fèves séchées à Cuba en 1998, mais en a vendues 21,6 millions $ CAN en 1999. De la même façon, les ventes de maïs ont varié de 21,3 millions $ CAN en 1995 à 45 000 $ en 1997, avant de rebondir à 7,8 millions $ en 1999. Dans l'intervalle, les ventes de farine de froment ont baissé de 5,6 millions $ canadiens en 1990 à 73 000 $ en l'an 2000.

Outre les fluctuations de ventes de certains produits, la combinaison de l'ensemble des exportations canadiennes vers Cuba a profondément changé au cours de la dernière décennie. Avant le démantèlement de l'Union soviétique, les exportations du Canada vers Cuba étaient composées essentiellement de marchandises, les produits destinés à l'alimentation humaine et animale représentant des deux tiers des exportations en 1990 et les produits bruts et fabriqués représentant un autre 20 %. Au fur et à mesure que la relation commerciale entre les deux pays est arrivée à maturité, les ventes de produits agricoles et d'équipement sont restées relativement stables, alors que celles de produits finis ont explosé, passant de 13 % des exportations en 1990 à 43 % en l'an 2000. Des produits comme la machinerie, les véhicules moteurs et leurs pièces, l'équipement de communications, les outils, les articles ménagers et les périphériques d'ordinateur ont tous connu des croissances régulières. (Ces statistiques reposent sur la classification standard des produits, qui était la seule disponible pour l'an 2000 au moment de la rédaction de ce document – ces chiffres ne se comparent donc pas facilement avec les listes des 25 principaux produits, qui sont préparées à partir du système harmonisé).

L'évolution de la structure des exportations du Canada

Exportations totales vers Cuba, en dollars canadiens

1990



174 668 000 $

1995

259 406 000

2000

$295,244,000

Source : d'après les statistiques de la base de donnée CANSIM de Statistiques Canada.

Exportations du Canada vers Cuba

1990 – 2000, milliers $ CAN
Daprès les catégories de la classification standard des produits

Description	1990	1995	1999	2000
Animaux sur pied	2 747	18	0	41
Total – Aliments, aliments pour animaux, boissons et tabac	111 976	98 103	171 274	101 923
Viande et préparations de viande	19	14 403	36 596	35 060
Blé	91 993	15 025	16 916	24 212
Farine de blé	5 604	1 083	382	73
Autres céréales et préparations	4 506	21 025	10 658	10 837
Légumes et préparations de légumes	7 458	16 247	86 380	15 075
Fourrage et aliments pour animaux	812	198	108	155
Produits laitiers, œufs et miel	13	17 848	15 194	11 457
Autres aliments, aliments pour animaux et boissons	1 571	12 274	5 040	5 054
Total – Matières premières non comestibles	2 561	18 899	18 102	22 418
Soufre	1 969	9 557	14 904	18 606
Autres matières premières	592	9 342	3 198	3 812
Total – Matériaux transformés, non comestibles	33 715	59 612	33 737	35 230
Bois dœuvre	1	1 702	537	214
Papier journal	0	6 405	282	1 855
Autres papiers et cartons	3 354	779	2 772	5 054
Matériaux à base de textile	1 021	257	705	889
Chimie	715	588	825	878
Engrais et produits connexes	0	21 346	8 638	4 377
Caoutchouc synthétique et plastiques	511	1 917	4 417	3 072
Plaque, feuille et bande dacier	523	1 828	984	1 618
Fer et acier	47	2 110	1 739	1 314
Produits de base fabriqués en métal	3 757	5 054	5 486	5 087
Produits de base faits de minéraux non métalliques	389	389	1 173	2 419
Autres produits fabriqués	23 397	17 237	6 179	8 453
Total – Produits finis non comestibles	23 342	77 849	116 427	125 950
Total – Machinerie	1 285	18 447	19 852	29 915
Véhicules moteurs et pièces	2 705	11 006	20 778	18 665
Équipement de communications et équipement connexe	4 259	3 345	9 433	8 857
Autres équipements de transport et de communication	2 623	5 713	14 600	8 738
Équipement daclairage et de distribution de lélectricité	4 366	3 448	4 907	3 836
Outils à main et coutellerie divers	44	274	543	1 514
Machines et équipement de bureau	187	5 535	11 008	14 158
Autres équipements et outils	3 223	11 287	16 088	15 214
Biens personnels et pour la maison	1 191	5 666	5 665	9 430
Produits médicaux et pharmaceutiques	347	94	596	249
Fournitures médicales, ophtalmologiques et orthopédiques	305	289	1 328	983
Conteneurs et dispositifs dobturation	281	4 052	3 334	6 240
Bâtiments et structures préfabriqués	1 643	2 979	4 162	3 138
Autres produits finis	883	5 714	4 133	5 013
Transactions spéciales	326	4 927	13 356	9 684

Total des exportations canadiennes	174 668	259 406	352 897	295 244
Réexportations	2 331	19 972	43 083	32 925
Total des exportations	176 999	279 378	395 980	328 169
Source : Statistique Canada, base de données CANSIM				

25 principaux produits exportés vers Cuba

Milliers $ canadiens – 1995 à 1999

Produits (code HS à six chiffres)	1995	1996	1997	1998	1999
Pois – Séchés et décortiqués	10 414	29 796	36 525	46 783	56 801
Fèves – Séchées et décortiquées	--	--	--	114	21 630
Blé – Méteil et blé	13 342	11 806	12 190	12 947	16 017
Soufre de toutes sortes	--	7 471	15 601	14 700	14 902
Coupes et abats comestibles de volaille ° Gallus Domesticus lé – Congelés	--	14 925	16 098	29 133	14 700
Autres pièces de véhicules moteurs	3 406	3 307	6 832	12 535	10 927
Pièces et accessoires déinformatique (y compris ordinateurs) et unités connexes	1 907	6 654	6 726	8 536	10 235
Chlorure de potassium	21 345	13 914	8 165	3 210	8 638
Lait et crème en poudre (<1,6 % de matières grasses)	16 316	6 953	8 889	8 226	8 121
Maïs (sauf maïs sucré)	19 258	16 168	45	39	7 816
Véhicules moteurs – Allumage par bougie, cylindré de 1 500 à 3 000 CC	3 244	754	10 707	7 901	6 617
Coupes de porc désossé – congelées	289	1 781	1 119	4 084	6 344
Vêtements et autres articles de textile usagés	1 133	2 609	2 875	3 641	3 767
Coupes désossées de bovin – congelées	411	710	1 783	2 292	3 672
Locomotives de chemin de fer – À moteur diesel	--	320	--	--	3 580
Pièces pour foreuse ou machine à percer des puits	1 218	803	4 097	5 602	3 434
Structures et pièces de structures en fer ou en acier	4 508	6 374	11 946	5 134	3 430
Périphériques déentrée ou de sortie pour ordinateurs et autres machines de traitement de données	--	2 403	1 740	2 705	3 345
Camions – Allumage par compression – Charge de 5 à 20 tonnes	1 621	879	1 026	376	3 185
Saucisses et produits comparables de viande, abats de viande ou sang	1 620	2 382	3 356	6 840	3 165
Pièces de véhicules ferroviaires et de locomotive	1 823	803	1 098	1 627	3 112
Beurre	--	825	1 379	3 484	3 090
Machines et appareils électriques	--	1 052	2 294	1 097	2 970
Unités déentreposage pour ordinateurs et autres machines de traitement de données	-	1 511	1 352	2 598	2 817
Conteneurs sanitaires pour aliment ou boisson (cartons/boîtes) – Papier ou carton ondulé	3 155	1 502	3 411	3 041	2 809
Totaux partiels	105 011	135 698	159 252	186 647	225 127
Autres	174 154	156 292	204 802	295 555	170 854
Total (tous produits)	279 165	291 991	364 054	482 201	395 980

Source : Données de Statistique Canada extraites des Données sur le commerce en direct d'Industrie Canada : http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/engdoc/tr_homep.html.

25 principaux produits importés de Cuba

Milliers $ canadiens – 1995 à 1999

Produits (code HS à six chiffres)	1995	1996	1997	1998	1999
Métaux ou composés métalliques	--	--	<1	36 475	242 456
Sucre de canne – Brut	53 949	53 734	42 615	40 475	27 337
Cigares et cigarillos	2 530	3 153	7 406	8 328	7 538
Langoustes	8 204	5 910	6 926	8 481	6 548
Formes d'or brut	--	--	--	8 504	5 445
Barres et tiges de fer et d'acier – Roulées à chaud, étirées, extrudées – Marquées ou déformées	141	--	1 204	1 006	3 534
Mélasse de canne	3 521	5 381	4 494	3 992	2 506
Crevettes	5 657	4 726	7 447	4 391	1 795
Ficelle à lier ou à engerber	109	308	551	1 258	1 634
Déchet et rebuts d'aluminium	--	425	1 251	1 797	992
Déchet et rebuts de cuivre	255	139	866	362	933
Pantalons, survêtements et shorts pour hommes et pour garçons – Tissé-coton	--	20	33	89	810
Rhum et tafia	188	191	77	372	523
Langoustes – non congelées	--	6	2 294	1 274	395
Café – non grillé	266	369	221	442	365
Barres et tiges – Fer/acier sans alliage – Laminées à chaud, étirées/extrudées – Autres formes	--	--	--	1 220	350
Pantalons, survêtements et shorts pour femmes et filles – Tissé-coton	--	--	--	8	235
Crevettes – Non congelées	--	--	--	2	225
Collections, pièces de collection de diverses disciplines scientifiques	245	164	154	13	177
Tabac tranché (non manufacturé)	100	180	123	35	154
Café – Grillé	13	27	--	18	124
Éponges naturelles d'origine animale	36	11	--	14	120
Pierre de construction coupée ou sciée	--	--	--	--	115
Autres salmonidés – Frais ou congelés	--	--	122	245	108
Guaves, mangues et mangoustans – Frais ou séchés	--	4	29	38	97
Totaux partiels	75 213	74 748	75 814	118 838	304 516
Autres	245 701	326 417	277 313	214 630	1 264
Total (tous produits)	320 914	401 165	353 127	333 467	305 780

*Source : **Données de Statistique Canada extraites des Données sur le commerce en direct d'Industrie Canada : http://strategis.ic.gc.ca/sc_mrkti/tdst/engdoc/tr_homep.html.***

LES CLIENTS CUBAINS

Les importations à Cuba font l'objet d'un contrôle étroit dans le cadre des efforts du gouvernement pour gérer ses réserves de devises fortes. Seuls les organismes approuvés peuvent importer et la plupart d'entre eux sont limités à des groupes précis de produits. De façon traditionnelle, les principaux acheteurs étaient les ministères du gouvernement. Avant la libéralisation de l'économie, il n'y avait qu'environ 50 entreprises nationales autorisées à importer. Une modification apportée en 1992 à la Constitution a mis fin au monopole des importations du gouvernement et des réformes récentes ont aidé à diversifier le marché. Le *Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX)*, ministère du Commerce extérieur, a maintenant émis des permis d'importation à plus de 300 sociétés d'État décentralisées. Nombre d'entre elles exploitent des coentreprises avec des entreprises étrangères.

Les ministères et les instituts

Les ministères du gouvernement cubain assument des responsabilités de type sectoriel et surveillent la production de biens et de services. Les plus importants sont ceux de l'Agriculture, du Sucre, du Tourisme, de l'Industrie primaire, de l'Acier et de l'Industrie légère, mais il y en a beaucoup d'autres. Chacun d'eux a son groupe de développement des affaires, qui supervise l'activité de toute une série de « filiales » appartenant à l'État, à qui sont destinées la plupart des importations. Le processus d'achat peut être complexe étant donné que les dépenses en devises fortes sont souvent soumises au contrôle du ministère de tutelle, plutôt qu'à celui de l'organisme acheteur.

Le processus de passation des marchés manque de transparence, même en comparaison des normes en vigueur dans le tiers monde. On lutte contre la corruption éventuelle en observant attentivement les négociateurs cubains et étrangers et en faisant appel aux responsables des services de sécurité, plutôt qu'en exposant l'ensemble du processus de passation des marchés à l'examen public, comme c'est le cas au Canada. Le processus est frappé du secret et il n'y a pas d'appel réellement concurrentiel. De plus, les détails des contrats attribués ne sont pas rendus publics.

Dans certains secteurs, les sociétés de production appartenant à l'État sont regroupées en conglomérats connus sous le nom d'*uniones* qui coordonnent la production dans tout le secteur. On peut citer en particulier l'*Unión del Papel* (papier) l'*Unión del Plástico* (plastique), l'*Unión Molinera Confitera* (agro-alimentaire) et l'*Unión Suchel* (savons et détergents). Il s'agit de comités interministériels qui ont pour mandat de superviser les achats de certains produits de grande consommation, comme la viande, le poulet et certains types de vêtements.

Les sociétés d'État semi-autonomes

Au cours des dernières années, le gouvernement a accordé un certain degré d'autonomie à diverses sociétés d'État. Celles-ci sont constituées en société et sont appelées *Sociedad Anónima (S.A.)*. Certaines d'entre elles sont enregistrées dans d'autres pays. Ces sociétés contrôlent généralement leurs propres revenus en devises fortes et peuvent décider de leurs achats. Les *SA* doivent verser un « dividende » mensuel au gouvernement. Son montant est négocié entre le gouvernement et les administrateurs de la société et il est courant qu'il soit caché aux partenaires étrangers.

Ces entreprises sont les meilleurs clients éventuels pour leur vendre des marchandises, que ce soit pour leur propre utilisation ou pour la revente. La majorité de ces organismes importent à leurs propres fins, mais il y en a de plus en plus qui se consacrent à la distribution de gros et de détail. On peut citer comme exemples *Cubametales*, *Alimport*, *Quimimport*, *Medicuba*, *Transimport* et *Maprinter*. D'autres entreprises sous contrôle de l'État travaillent dans le domaine de la distribution, dont *Cubanacán (Tienda Universo)*, *Cubalse (Tineda Meridiana)*, *Cimex (Tienda Panamericana)*, *TRD Caribe*, *Caracol* et *Gaviota (Tienda Gaviota)*.

Ministères du gouvernement cubain		
Ministerio del Azúcar	MINAZ	Ministère du Sucre
Ministerio de la Agricultura	MINAGRI	Ministère de l'Agriculture
Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente	CITMA	Ministère des Sciences, de la Technologie et de l'Environnement
Ministerio del Comercio Exterior	MINCEX	Ministère du Commerce international
Ministerio del Comercio Interior	MINCIN	Ministère du Commerce intérieur
Ministerio de la Informática y de las Comunicaciones	MIC	Ministère de l'informatique et des Communications
Ministerio de la Construcción	MICONS	Ministère de la Construction
Ministerio de Cultura	MINCULT	Ministère de la Culture
Ministerio de Economía y Planificación	MEP	Ministère de l'Économie et de la Planification
Ministerio de Educación	MINED	Ministère de l'Éducation
Ministerio de Educación Superior	MES	Ministère de l'Enseignement supérieur
Ministerio de Finanzas y Precios	MFP	Ministère des Finances et des Prix
Ministerio de la Industria Alimenticia	MINAL	Ministère de l'Industrie alimentaire
Ministerio de la Industria Básica	MINBAS	Ministère des Industries de base
Ministerio de la Industria Ligera	MINIL	Ministère de l'Industrie légère
Ministerio de la Industria Pesquera	MIP	Ministère du Secteur de la pêche
Ministerio de la Industria Alimenticia	SIME	Ministère du Secteur de l'acier et de la mécanique
Ministerio de Relaciones Exteriores	MINREX	Ministère des Affaires étrangères
Ministerio del Transporte	MITRANS	Ministère des Transports
Ministerio de Turismo	MINTUR	Ministère du Tourisme
Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica	MINVEC	Ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique
Ministerio de Salud Pública	MINSAP	Ministère de la Santé publique
Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba	IACC	Institut cubain de l'aéronautique civile
Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos	INRH	Institut national des ressources en eau
Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación	INDER	Institut national des sports, de l'éducation physique et des loisirs
Instituto Cubano de Radio y Televisión	ICRT	Institut cubain de la radio et de la télévision
Banco Central de Cuba	BCC	Banque centrale de Cuba

Source : *Centro para la Promoción de las Exportaciones de Cuba.*

Les coentreprises

En vertu de la loi cubaine sur l'investissement étranger, la plupart des participations étrangères à l'économie se font dans le cadre de « coentreprises » et « d'associations économiques » entre des investisseurs étrangers et des organismes du gouvernement

cubain. Ces organismes obtiennent des permis d'importation pour une large gamme de produits et de services nécessaires au fonctionnement de ces entreprises et ils constituent des clients éventuels pour une vaste gamme de produits. Elles ne peuvent toutefois pas importer pour revendre. On peut approcher, au Canada, les sociétés ayant des partenaires canadiens, en particulier si le fournisseur a déjà eu à traiter avec l'une de ces sociétés. Il est également possible d'envisager des coentreprises avec des partenaires européens et japonais pour des produits qui peuvent être livrés plus rapidement, ou plus économiquement, à partir du Canada qu'à partir de leur pays d'origine.

L'annuaire des importateurs

Les organismes qui ont reçu l'autorisation d'importer sont inscrits dans un annuaire publié chaque année par la *Cámara de Comercio de la República de Cuba*, Chambre nationale de commerce de la République de Cuba. Cet annuaire fournit les noms, les adresses et les numéros de téléphone, ainsi qu'une liste de produits dont s'occupe chaque importateur.

EXPORTER À PARTIR DE CUBA

Pour exporter à partir de Cuba, le vendeur doit obtenir les permis nécessaires, y compris les permis d'exportation, les certificats sanitaires et phytosanitaires et d'autres attestations concernant la qualité des produits. Comme l'ensemble de la production sur le territoire national cubain est réalisé par des organismes appartenant à l'État et par des coentreprises auxquelles participent ces organismes, cela ne pose en général pas de problème pour l'acheteur canadien.

Les importations au Canada de produits cubains suivent les pratiques douanières courantes. La seule difficulté qui se présente est l'impossibilité de faire transiger les marchandises vers les États-Unis. Il n'est pas non plus possible de revendre sur le territoire américain des produits d'origine cubaine. Les marchandises peuvent être expédiées directement de Cuba au Canada, par voie maritime ou aérienne, et les autorités canadiennes reconnaissent les certificats sanitaires et phytosanitaires cubains. Les exportations cubaines bénéficient du traitement préférentiel accordé par les pays participants au Système général de préférences commerciales.

Le *Centro para la Promoción de Exportaciones Cubanas (CEPEC)*, Centre cubain pour la promotion des exportations, a pour mandat de faire connaître les produits que Cuba pourrait exporter. Il a publié un annuaire des exportateurs qui utilise la classification du système harmonisé.

RÈGLEMENTS EN MATIÈRE DđMPORTATION

Le système des tarifs douaniers de la République est défini dans la loi numéro 124 de 1990. La loi numéro 162 de 1996 précise le rôle et le fonctionnement du système douanier. On peut trouver une version anglaise complète de cette loi dans le numéro 6 de 1996 du magazine intitulé *Cuba Foreign Trade*. La Loi 124 et son règlement d'application fixent les exigences en matière de permis d'importation, précisent les tarifs d'importation et fixent les procédures de dédouanement.

Les permis d'importation

Seuls les organismes gouvernementaux et les coentreprises qui détiennent les permis voulus peuvent importer des marchandises à Cuba. Les agents et les intermédiaires peuvent s'occuper des marchandises au nom d'un importateur détenant une licence, mais ils ne peuvent importer à leur propre compte ni diriger des opérations de distribution. Les coentreprises à participation étrangère obtiennent le plus souvent leur permis d'importation en passant par leurs partenaires cubains, mais le droit d'importer des catégories précises de produit peut être négocié et inscrit dans l'accord de coentreprise.

Les droits d'importation

À la suite des réductions appliquées en 1997, le tarif douanier moyen sur 5 000 produits était d'environ 11,9 % pour les nations les plus favorisées d'après le *Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX)*. Ministère du Commerce extérieur. Le tarif douanier maximum de la nation la plus favorisée est de 30 %. Cuba applique ce taux aux marchandises en provenance du Canada et des autres pays avec lesquels elle a conclu des accords bilatéraux. Cuba est également membre de l'Association latino-américaine d'intégration (ALADI). La classification de ses tarifs d'importation repose sur le Système harmonisé (SH) au niveau de huit chiffres.

Les organismes qui ont des partenaires étrangers peuvent obtenir des franchises d'importation pour certains ou tous leurs produits dans le cadre de leur accord d'association économique ou de coentreprise. Cette question est négociable en même temps que les autres dispositions des ententes. Les exportations cubaines bénéficient des traitements préférentiels accordés par les pays participant au Système général de préférences commerciales.

Le règlement 4/98 prévoit des remboursements des droits de douane dans un certain nombre de cas dont les importations temporaires destinées à des mises à niveau, à la réexportation et au remplacement des éléments intégrés à des produits exportés, les produits chimiques qui disparaissent en cours de production et qui ne sont pas

incorporés au produit final. Ces remises ne sont accordées que quand l'intérêt national le justifie ou pour assurer la viabilité des marchés étrangers.

Les procédures douanières

Toutes les formalités douanières doivent être prises en main par un courtier en douanes cubain autorisé. Certains importateurs plus importants assurent la formation et la certification de leur personnel et paient des frais mensuels de 50 $ US pour avoir leurs propres services de courtage internes. Les 20 organismes qui ont obtenu l'approbation de fournir des services de courtage commerciaux au milieu de l'an 2000 sont énumérés dans le tableau ci-dessous.

Toute entreprise qui exporte à Cuba doit s'assurer que la documentation qui accompagne les marchandises est remplie soigneusement et qu'elle respecte intégralement toute la réglementation en vigueur. Des erreurs d'apparence mineure peuvent entraîner la confiscation des produits touchés. Même si la conformité avec ces règlements relève, en termes techniques, de l'importateur ou de l'agent qui s'occupe des expéditions en consignation, une documentation soigneusement remplie par l'expéditeur réduira les erreurs et les retards. De plus, comme la réglementation sur l'étiquetage, sur les normes sanitaires, phytosanitaires et sur la sécurité des produits est appliquée à la frontière, à des fins pratiques, c'est à l'exportateur canadien qu'il incombe de s'assurer de la conformité. (Ces règlements sont abordés plus en détail dans le chapitre sur le Contexte réglementaire de ce guide).

Certaines sociétés canadiennes de logistique ont conclu des accords de coopération avec des courtiers en douane cubains. Cela revient à dire que les documents peuvent être préparés au Canada puis validés par le courtier cubain.

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) à Ottawa fournit des renseignements sur l'accès aux marchés étrangers, y compris sur les tarifs douaniers, les taxes et sur certaines procédures douanières. S'adresser à la Direction des droits de douane et de l'accès aux marchés au (613) 944-5070 ou (613) 944-1569. Le numéro de télécopieur est le (613) 992-6002 et l'adresse courriel est eat@dfait-maeci.gc.ca. On peut maintenant consulter les tarifs douaniers cubains en anglais sur le site du gouvernement cubain à l'adresse http://www.aduana.islagrande.cu

Courtiers en douanes cubains approuvés	
Adesa	Tecnotex
Cubapack	Transcargo
Almacenes Universales SA	Transitarios Coral
Atm Mitrans	Utisa SA
Conas SA	Astrad
Cubacontrol SA	Empresa Consignataria Mambisa Marítima Caribeña
Cubalse	Naviera Cubana Caribeña
Cubanacan SA	Aerovaradero
Intermar SA	Servitally
Palacio De Las Convenciones	OTM Central Cargo
Source : Gouvernement de Cuba, juillet 2000	

Importations en consignation

La réglementation cubaine fait qu'il est difficile pour les sociétés étrangères d'ouvrir des bureaux de représentant dans le pays pour recevoir des produits importés destinés à la revente. On attend des sociétés étrangères qu'elles instaurent des relations commerciales importantes avec Cuba pendant au moins trois ans avant de les autoriser à se doter d'une présence sur le territoire national cubain. C'est pourquoi les ventes en consignation ont connu une popularité croissante. Les marchandises peuvent être expédiées à Cuba en consignation à condition qu'elles soient couvertes par un « contrat de vente de marchandise importée en consignation ». L'expression « contrat en consignation » figure dans la réglementation publiée dans la Résolution 507 de 1995, administrée par le *MINCEX*.

Les contrats de consignation doivent préciser que le consignateur détient le titre des marchandises, que le destinataire doit vendre au nom du consignateur d'après les termes du contrat. Le destinataire doit payer les marchandises au moment où elles sont vendues. Tout organisme cubain qui détient un permis d'importation pour les types de marchandises concernés peut agir comme destinataire, à condition qu'il obtienne d'abord un permis du *MINCEX* et qu'il s'inscrive au Registre des contrats de la Commission nationale tenu par la Chambre de commerce de Cuba. Avec les permis exigés, les marchandises en consignation peuvent être importées en franchise, comme indiqué dans la section suivante.

Les entreprises cubaines qui offrent des services de consignation se spécialisent en général dans des catégories précises de marchandises. Trois organismes cubains exploitent des entrepôts en consignation. Ce sont *Maprinter*, *Consumimport* et *Cubaexport*.

Les entrepôts sous douane

Les marchandises importées en franchise restent dans les entrepôts sous douane et le paiement des divers droits est reporté jusqu'à la sortie de ces marchandises des entrepôts. C'est la Résolution 507 de 1995 qui réglemente les importations en franchise. Elle couvre également les contrats de consignation. Si l'exploitant d'un entrepôt sous douane n'est pas inscrit au Registre national des contrats de la Commission, il doit être inscrit au Registre national des filiales et des agents de l'Association du commerce extérieur, également tenu à jour par la Chambre de commerce de Cuba. Dans certaines conditions, les entreprises privées peuvent avoir leurs propres entrepôts sous douane, mais seuls les organismes cubains ayant une existence juridique dans ce pays peuvent offrir ces services sur une base commerciale.

Deux sociétés cubaines offrent des services d'entreposage commerciaux en franchise : *Almacenes Universales SA* et *Zona Franca Habana*. La première a des entrepôts dans les zones franches de *Wajay* et de *Mariel* et la seconde est située dans la zone franche de *Berroa*.

Zones franches

Le Comité exécutif du Conseil du ministre a autorisé la création de zones franches en 1995. Le gouvernement a par la suite adopté la Loi 165, qui réglemente les zones franches et les parcs industriels. Les règlements régissant ces zones sont décrits dans le chapitre sur l'Investissement à Cuba de ce guide.

Ces zones présentent quelques avantages pour certains importateurs canadiens, en particulier depuis que les entrepôts privés en franchise peuvent être situés dans ces zones. L'obligation d'obtenir un permis de zone franche coûte beaucoup moins cher que l'inscription d'un bureau de représentation d'entreprise étrangère. Il est donc possible pour une société canadienne d'ouvrir un bureau et un entrepôt en franchise dans une zone franche, puis d'exporter vers des clients cubains à partir des stocks, ou de se contenter d'un bureau qui vend des produits à partir du Canada. Cela évite aux sociétés étrangères d'instaurer des relations commerciales importantes avec Cuba avant d'être autorisées à ouvrir un bureau sur le territoire national.

La principale limitation qui s'applique à ces modalités est qu'il n'est pas possible de distribuer des produits. Les zones franches se trouvent techniquement à l'extérieur du territoire national cubain aux fins des douanes. Les clients cubains doivent donc détenir les permis d'importation voulus et faire ramasser les marchandises à importer à Cuba dans la zone franche par leurs propres véhicules. D'après certains dirigeants d'entreprises étrangères implantées à Cuba, les clients se servent parfois de ce règlement à leur avantage en prétendant qu'ils ne disposent pas de camion pour retarder la prise de possession des marchandises.

LES STRATÉGIES DE PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

Les sociétés canadiennes qui veulent vendre leurs produits sur le marché cubain ne peuvent pas simplement se rendre dans ce pays et ouvrir un bureau de représentation, comme c'est le cas dans de nombreux autres pays. L'accès au marché devient par contre progressivement plus facile. Avant 1996, les sociétés choisissant cette voie disposaient de deux options. Elles pouvaient vendre leurs produits à partir du Canada ou participer à une relation d'investissement avec un partenaire cubain sous contrôle gouvernemental. On a vu apparaître de nouvelles solutions alors que les politiques gouvernementales se libéralisent. En 1996, l'entrée en vigueur de la loi numéro 206 a permis la promulgation de règlements sur le registre national des filiales et des agents d'associations commerciales étrangères. Et, à compter de 1997, les nouveaux parcs industriels en franchise constituent une quatrième solution : la mise sur pied d'une filiale cubaine pour commercialiser des produits canadiens et coordonner les importations à Cuba.

La vente à partir du Canada

Les Canadiens peuvent obtenir des visas d'affaires et se rendre à Cuba, rester dans un hôtel, appeler des clients éventuels, montrer des échantillons et réaliser des ventes. Cela est devenu beaucoup plus simple depuis que Cuba a simplifié ses procédures d'émission de visas d'affaires. Jusqu'à récemment, le voyageur perdait l'utilisation de son passeport pendant une durée d'un mois, pendant que celui-ci était expédié à La Havane en même temps que la demande. Les demandes n'ont plus dorénavant que d'être accompagnées d'une copie de la page principale du passeport et sont approuvées dans les 14 jours qui suivent. Il faut cependant encore fournir les noms des organismes cubains qui seront visités, les dates du voyage et une adresse à Cuba.

L'entreprise canadienne peut se servir de cette approche pour développer un marché, puis passer un contrat avec une maison de négoce cubaine pour expédier en consignation vers un entrepôt en franchise et assurer la livraison des produits à partir de celui-ci. Les sociétés canadiennes ne peuvent toutefois pas ouvrir de bureau de vente à Cuba et leurs dirigeants ne peuvent pas y avoir de résidence, à moins de s'être d'abord implantés sur le marché.

Les agences et les bureaux enregistrés

La loi numéro 206 de 1996 autorise les bureaux de représentation des sociétés étrangères. La *Cámara de Comercio de la República de Cuba* (Chambre de commerce de la République de Cuba) gère le registre national des filiales et des agents des associations de commerce extérieur au nom du ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique *(MINVEC)*. Les exigences dans ce domaine sont énumérées en détail dans le chapitre sur le Cadre réglementaire de ce guide. En résumé, les entreprises doivent avoir été actives au Canada pendant cinq ans et fait des échanges avec Cuba pendant au moins trois ans pour que leur candidature soit étudiée. Lors de l'étude de ces candidatures, les dirigeants de la *Cámara* cherchent des entreprises qui disposent de technologie, d'accès au marché et de capitaux. Il y a une règle non écrite voulant que le volume des échanges ait été d'au moins 500 000 $ US par an au cours de la période d'admissibilité, mais toutes les règles peuvent être adaptées si l'offre de la société canadienne est jugée d'intérêt national.

L'émission d'un permis d'ouverture d'un bureau de représentation n'autorise pas l'entreprise à faire de la distribution de gros ou de détail, et ce bureau ne peut pas non plus obtenir de permis d'importation. L'entreprise ne peut pas prendre possession des marchandises directement. Cet enregistrement permet cependant de faire de la commercialisation et d'assurer un service après-vente.

Les organismes cubains approuvés peuvent être enregistrés comme agents de sociétés étrangères sans qu'il soit exigé que leur relation d'affaires ait duré au moins trois ans. Un agent cubain n'a pas le droit d'être le destinataire d'une expédition arrivant à Cuba. D'après la résolution numéro 507 de 1995 du *MINCEX*, une société étrangère doit avoir un contrat avec un agent cubain enregistré avant de pouvoir utiliser les installations des entrepôts en franchise. L'entreprise canadienne doit également avoir un marché bien précis pour son produit. Les exploitants des entrepôts en franchise, *Havana In Bond* et *Almacenes Universales*, peuvent servir d'agents.

Un certain nombre de sociétés cubaines se spécialisent dans la représentation d'entreprises étrangères sur le marché cubain. On compte parmi elles *Mercurio SA, Representaciones Platino SA, Cutisa, Codeme SA, Comercial Take Off SA, Tecnosime SA* et *Representaciones Culturales SA*.

Zones franches

Une entreprise dont la fonction principale sera d'exporter peut s'implanter dans l'une des nouvelles *Zonas Francas*, zones franches. Celles-ci n'ont commencé à être opérationnelles que très récemment et on mesure encore mal l'importance qu'elles pourront prendre. En théorie, elles sont parmi les plus libérales d'Amérique latine. Des

entreprises appartenant en totalité à des intérêts étrangers peuvent s'y installer, toutes bénéficieront d'un traitement fiscal et douanier avantageux et elles devraient avoir accès à la main-d'œuvre la plus qualifiée de la région.

La réglementation régissant les activités dans les zones franches est décrite en détail dans le chapitre sur l'investissement au Canada. En résumé, l'avantage pour un exportateur canadien et sa capacité à ouvrir un bureau commercial sans avoir à satisfaire aux exigences coûteuses de l'enregistrement d'une filiale étrangère. Une entreprise peut ouvrir un bureau commercial faisant de la commercialisation et du service après-vente, et elle peut également importer des marchandises dans un entrepôt sous douane pour soutenir les ventes locales. Elle ne peut cependant pas faire de la distribution de gros ou de détail, et les clients doivent détenir des permis d'importation et ramasser les marchandises et les dédouaner eux-mêmes.

Au début de 2001, certaines sociétés étrangères implantées à Cuba ont été informées officiellement de la nouvelle réglementation à l'étude par le gouvernement cubain qui permettrait de procéder à certaines activités d'assemblage dans les entrepôts en franchise situés dans les zones franches. Cependant, ces informations n'ont pas été confirmées officiellement et il est pas rare que les responsables cubains laissent couler de l'information sur de nouveaux règlements de façon informelle et sélective. Si cela s'avère exact, les entreprises ayant des permis commerciaux (par opposition à des permis de fabrication) dans les zones franches, pourraient réduire une partie de leurs coûts en assemblant et emballant les produits sur place en fonction de la demande locale. Elles ne seraient plus soumises aux limitations imposées aux opérations de transformation dans les zones franches, qui doivent exporter 75 % de leurs productions.

Publicité

La publicité destinée au public cubain est découragée et, pour l'essentiel, les messages commerciaux doivent viser les touristes et le milieu des expatriés. Les entreprises disposent d'un certain nombre de véhicules pour ce type de publicité. On peut en donner comme exemple le magazine *Opciones*, *Cubavisión Internacional* (chaîne de télévision accessible dans les hôtels pour touristes) et des panneaux publicitaires aux aéroports, dans les sites touristiques et lors des activités sportives. La publicité commerciale doit être émise par des organismes cubains approuvés, parmi lesquels on peut citer ***Premium Publicity***, *Publicitur*, *Propaganda Nacional*, *Graphitel*.

LE CADRE RÉGLEMENTAIRE

Indépendamment des réformes récentes, le gouvernement continue à diriger pratiquement tous les aspects de l'économie cubaine. Le style de la réglementation est passablement différent de ceux en vigueur dans la plupart des autres pays. La législation s'attache en effet davantage aux principes qu'à l'énoncé de dispositions définitives. Aussi bien les textes de loi que leurs règlements d'application sont révisés fréquemment pour s'adapter aux pratiques en vigueur. On ne peut donc pas dire que le cadre réglementaire soit « transparent ». La loi donne les moyens aux responsables de négocier, et ils disposent d'une grande marge de manœuvre pour interpréter la réglementation, mais il n'y a pas de normes cohérentes ni de façons d'apprendre les exceptions dont les concurrents ont pu bénéficier. Par contre, cela signifie que pratiquement tout ce qu'une société étrangère veut faire est négociable. Chaque nouvelle demande d'investissement étranger est évaluée de façon indépendante et, avec l'appui d'un ministère du gouvernement cubain, il est possible d'être dispensé de l'application de pratiquement tous les règlements, en tout ou en partie. Il est indispensable pour toute entreprise qui veut faire des affaires à Cuba de bien comprendre que la législation s'adapte à la pratique, et non pas l'inverse.

L'INVESTISSEMENT ÉTRANGER

Plusieurs mécanismes permettent de réaliser des investissements étrangers à Cuba, et la mise sur pied d'entreprises appartenant en totalité à des intérêts étrangers est rare mais techniquement possible. Les moyens usuels sont les coentreprises avec des filiales appartenant au gouvernement ou des licences d'exploitation dans l'une des trois *Zonas Francas* (zones franches de Cuba). On croit savoir qu'un nouveau règlement définissant officiellement les modalités de type construction-propriété-exploitation-transfert (CPET) pour les investissements étrangers serait adopté sous peu. La réglementation sur l'investissement étranger est relativement complexe et fait l'objet d'un chapitre distinct de ce guide.

ENREGISTREMENT DES BUREAUX ÉTRANGERS

Les entreprises étrangères qui veulent s'implanter sur le marché cubain ne peuvent pas simplement s'y rendre et ouvrir un bureau comme dans la plupart des autres pays. Elles doivent demander la permission d'ouvrir un bureau de représentation à Cuba et respecter pour cela des critères d'admissibilité rigoureux. À la fin de l'an 2000, on comptait 740 bureaux de ce type enregistrés, mais ils sont coûteux à ouvrir et un grand nombre d'entreprises canadiennes n'y ont pas droit. Elles ont alors la possibilité d'ouvrir un bureau dans l'une des zones franches, où il n'y a pas de restrictions importantes, car celles-ci sont considérées comme étant à l'extérieur du territoire national.

Exigences en matière d'enregistrement

La Loi 206 de 1996, gérée par le ministère de l'Investissement étranger et de la Coopération économique *(MINVEC)* autorise l'ouverture de bureaux de représentation de sociétés étrangères et fixe les conditions de leur enregistrement. La *Cámara de Comercio de la República de Cuba.* Chambre de commerce de la République de Cuba, gère le Registre national des filiales et des agents des associations de commerce extérieur au nom du *MINVEC.*

Les demandes seront étudiées à condition de respecter certains critères. L'entreprise doit avoir été en activité au Canada pendant au moins cinq ans et avoir eu des échanges d'affaires importants avec Cuba au cours des trois dernières années. On entend par là des échanges d'un montant de 500 000 $ US par an. Les activités qui sont considérées d'intérêt national et qui bénéficient de l'appui complet d'un Ministre cubain peuvent être dispensées en tout ou en partie de ces exigences. Les organismes cubains approuvés peuvent être enregistrés comme agents de sociétés étrangères sans qu'il soit exigé que leur relation d'affaires ait duré au moins trois ans.

Les droits des représentants enregistrés

Une personne enregistrée pour représenter une société étrangère à Cuba peut s'adonner à des activités de commercialisation, présenter des échantillons ou conclure des contrats et assurer un service après-vente. Le Bureau enregistré ne peut par contre pas obtenir de permis d'importation ni s'adonner à la distribution de produits. L'entreprise doit embaucher un agent cubain enregistré pour s'occuper physiquement des marchandises en consignation destinées à des clients détenant des permis d'importation.

L'enregistrement auprès de la Chambre de commerce est la seule façon d'ouvrir légalement un bureau en dehors des zones franches. Les responsables cubains ont une

vision très large de ce qu'est un bureau illégal. Des Canadiens ont reçu des amendes pour avoir tenu des bureaux non autorisés dans des résidences et, au moins dans un cas, dans un hôtel.

Processus de demande

Les demandes doivent être présentées à la Chambre de commerce, qui peut également fournir des instructions détaillées (http://www.camaracuba.com). (La demande doit être accompagnée de documents détaillés. Les responsables de la Chambre précisent que des documents manquants ou des attestations incomplètes sont les problèmes les plus courants qui retardent le traitement de ces demandes.

La demande elle-même prend la forme d'un bref signé par un agent de l'entreprise canadienne demandant l'autorisation d'ouvrir un bureau sur le territoire de la République de Cuba. Cette demande doit être accompagnée des statuts constitutifs de la société, y compris des résolutions des administrateurs ou des actionnaires, et d'une délégation de pouvoirs fixant les pouvoirs du représentant à Cuba, avec une copie de son curriculum vitae. De plus, le candidat doit fournir une description des activités commerciales au Canada et une liste des produits et des services offerts à Cuba, en les identifiant au moyen de codes de classification des produits du Système harmonisé. Ces renseignements doivent être fournis sur papier et sur disquette.

Il faut également fournir une liste des organismes cubains avec lesquels la société négocie, ainsi que des lettres de référence signées par un administrateur de chaque organisme. Ces lettres doivent indiquer le volume d'affaires mené avec chaque entité au cours des trois dernières années. Il faut également joindre une description de la société donnant le détail des activités de production, techniques et services de l'entreprise au Canada au cours des cinq années antérieures, ainsi que l'énumération des succursales dans d'autres pays qui peuvent être impliquées dans les échanges avec Cuba. Cette description doit être complétée par une explication des raisons pour lesquelles la société veut ouvrir un bureau à Cuba, et des avantages mutuels qui découleront de ces activités dans le pays. Enfin, il faut joindre à la demande des références bancaires préparées par une banque cubaine datées au maximum de trois mois avant la présentation de la demande.

Tous les documents doivent être traduits en espagnol et les traductions doivent être accompagnées d'un affidavit du traducteur attestant qu'il s'agit d'une traduction exacte. Tous les documents de la société, y compris le bref de demande, doivent être certifiés par un notaire et par le consul cubain le plus proche au Canada. Avant de certifier les documents, le consul attestera qu'il s'agit bien de documents juridiques dans la juridiction de l'entreprise au Canada, et vérifier les signatures des notaires qui apparaissent.

Les entreprises envisageant de demander à être enregistrées doivent obtenir une copie officielle des exigences de dépôt de la Chambre de commerce, car la réglementation change à l'occasion. Il est essentiel de bien comprendre tous les aspects des exigences, car des erreurs petites en apparence peuvent retarder sensiblement le traitement d'une demande.

Les frais

L'enregistrement d'un bureau de représentation se fait la première fois pour une durée de cinq ans et il est renouvelé par la suite pour des durées de trois ans. L'essentiel des frais sont payables au moment de l'enregistrement et du renouvellement, avec de petits montants additionnels dus chaque année. Les coûts initiaux d'enregistrement sont de 4 000 $ US, dont 3 200 $ au moment de l'enregistrement et 200 $ au cours de chacune des quatre années suivantes. Les frais de renouvellement sont de 2 000 $ US, soit de 1 600 $ au moment du renouvellement et de 200 $ au cours de chacune des années qui suivent.

LA LÉGISLATION DU TRAVAIL

En vertu de la loi numéro 77, Loi sur l'investissement étranger, les entreprises étrangères ne peuvent pas embaucher ou payer directement des travailleurs cubains. Elles doivent obtenir la main-d'œuvre dont elles ont besoin auprès d'un employeur cubain dont le nom est proposé par Ministère de l'Investissement et de la Collaboration avec l'étranger, et obtenir l'approbation du Ministère du Travail et de la Sécurité sociale. Ces règlements concernent à la fois les sociétés relevant de la Loi sur l'investissement étranger et de la législation sur les zones franches.

L'organisme employeur doit être le partenaire cubain dans une coentreprise ou une agence d'emploi comme *Acorec SA*. Les entreprises étrangères peuvent proposer d'embaucher certains travailleurs cubains, mais la décision finale incombe à l'organisme employeur cubain.

Elles ont le droit d'embaucher des étrangers pour occuper des postes techniques et des postes de gestion supérieure. Par contre, elles ne peuvent embaucher des résidents permanents que par l'intermédiaire de ces «organismes employeurs» ouverts dans chaque zone. Si l'entreprise appartient en totalité à des intérêts étrangers, ce sont alors le *MINVEC* et le ministère du Travail et de la Sécurité sociale qui désigneront cet «organisme employeur.»

C'est l'organisme employeur qui doit veiller à la discipline et négocier avec les syndicats, et certains dirigeants étrangers signalent qu'il peut parfois y avoir des pénuries

de main-d'œuvre. Le ministère du Travail et de la Sécurité sociale fixe le salaire minimum en vertu du règlement numéro 10. La loi impose de payer le temps supplémentaire, c'est-à-dire au-delà de 44 heures de travail par semaine, à temps et demi et à temps double en cas de travail les jours fériés.

Les dirigeants de sociétés étrangères implantées à Cuba indiquent que la réglementation sur le marché du travail constitue l'un des freins les plus sérieux aux affaires à Cuba. Dans la pratique, les entreprises étrangères versent plus que le salaire minimum et elles sont plutôt désireuses de mettre en place des mesures incitant les travailleurs peu motivés à travailler que de réduire leurs coûts de main-d'œuvre. Cela tient aux marges élevées appliquées par les organismes employeurs cubains. Les travailleurs sont payés en pesos non convertibles, avec des salaires mensuels équivalents à environ 25 $ US par mois. Par contre, les employeurs sont facturés en pesos convertibles (équivalent aux dollars US) à un taux de plusieurs centaines de dollars par mois, selon les compétences concernées.

Le gouvernement impose deux taxes sur les coûts de la main-d'œuvre : une taxe d'utilisation de main-d'œuvre de 11 % et une taxe de contribution à la sécurité sociale de 14 %, pour un total de 25 %. Ce pourcentage s'applique à l'ensemble des frais facturés par l'organisme employeur, et non pas à la rémunération versée à l'employé. En réalité, la taxe sur la main-d'œuvre est donc d'environ 500 % du salaire de l'employé.

Des entrevues avec des dirigeants de sociétés étrangères implantées à Cuba ont fait apparaître des anecdotes sur des pratiques de travail en vigueur au début de 2001. Toutes les entreprises estiment que les coûts élevés de la main-d'œuvre sont un frein important à leur travail à Cuba, et elles estiment que dans certains cas cela conduit à la fermeture de certaines activités. Elles indiquent que les coûts de la main-d'œuvre ne seraient pas un problème important si les travailleurs étaient motivés, mais l'incapacité à choisir soi-même les travailleurs, à fixer leur rémunération et à gérer le comportement en milieu de travail constituent des préoccupations importantes. En règle générale, les entreprises étrangères gèrent ce problème en offrant des « incitatifs » sous forme d'exigences de base.
Les incitatifs additionnels en liquide sont limités à 10 % des coûts de main-d'œuvre en devises fortes, et l'autorisation de les verser doit figurer dans l'accord de coentreprise. Outre le fait d'être illégal, tout versement caché ne serait pas déduisible d'impôt par la coentreprise.

Les avantages indispensables en espèces comprennent une vaste gamme d'avantages, dont le transport et les déjeuners. Il est courant, même dans les organismes cubains travaillant dans le secteur extérieur, de fournir un « *jaba* » de façon régulière, quand ce n'est pas de façon quotidienne. Ce *jaba* contient des articles de consommation qui sont difficiles à se procurer en pesos, en particulier des produits de toilette. Comme le dit un dirigeant : « Les Cubains aiment bien paraître et sentir bons » mais les articles de toilette

de bonne qualité sont impossibles à se procurer avec des pesos. Un travailleur cubain a expliqué à un intervieweur que son principal motif pour se chercher un travail était d'avoir droit à un *jaba* quotidien, et un repas nutritif gratuit. Ce mécanisme permet à l'employeur étranger de conserver non seulement les employés les plus productifs, mais également de les inciter à se présenter au travail de façon régulière.

Les coûts totaux d'emploi, y compris les frais officiels de main-d'œuvre, la taxe sur la main-d'œuvre et les incitatifs additionnels sont évalués d'après des observateurs compétents dans une fourchette allant de 600 $ US par mois pour un travailleur en entrepôt à 1 000 $ US pour un mineur. Le coût d'un travailleur approche de 5 $ CAN par heure, et est en réalité beaucoup plus élevé quand on tient compte du faible niveau de motivation qu'on peut attendre d'un employé qui a un salaire officiel équivalent à environ 20 cents canadiens par heure.

La législation sur l'investissement étranger impose des limites à la possibilité de négocier des incitatifs pour les travailleurs. C'est ainsi que les sociétés étrangères peuvent convenir avec les dirigeants cubains d'une forme de prime de rendement en devises fortes à payer aux travailleurs locaux en plus de leur salaire en pesos qu'ils touchent de l'organisme employeur. C'est ce que font de nombreux investisseurs canadiens. La réglementation sur les zones franches permet de prévoir des mesures incitatives sous forme d'aliments, de vêtements, et de bons de transport en plus d'une rémunération additionnelle en devises fortes qui ne peut dépasser 10 % du salaire normal.

IMMATRICULATION DES VÉHICULES

La propriété des véhicules privés est étroitement réglementée. Les entreprises étrangères doivent demander des permis pour obtenir des véhicules, permis émis uniquement en fonction des besoins d'affaires démontrés. Cela prend du temps mais permet le plus souvent aux entreprises qui ont des besoins réels d'obtenir lesdits véhicules. Les voitures appartenant à des étrangers ont des plaques d'immatriculation spéciales afin d'empêcher de les revendre sur le marché local, sur lequel des véhicules appartenant à des particuliers portent une plaque d'immatriculation indiquant *particular*.

On conseille vivement aux dirigeants étrangers d'embaucher des chauffeurs plutôt que de conduire eux-mêmes leurs véhicules à Cuba. En vertu du système juridique cubain, un conducteur accusé d'être responsable d'un accident peut finir en prison et voir son véhicule saisi. Même dans les meilleures circonstances, un conducteur étranger pourrait être contraint de rester dans un hôtel coûteux pour touriste pendant des mois, obligé de rester au pays pendant que les responsables de la police et de l'assurance vont enquête. Le régime d'assurance des véhicules cubains souffre également de lacunes importantes.

LE RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

Le Canada et Cuba négocient une entente bilatérale qui protégera les investissements canadiens des expropriations déraisonnables. Une fois cette entente conclue, tout différend qui en relève fera l'objet de négociations de gouvernement à gouvernement, ou sera soumis à des mécanismes d'arbitrage internationaux. D'ici là, c'est la législation cubaine qui s'applique, même si rien n'empêche les partenaires d'une coentreprise cubaine ou d'une autre forme d'association économique de recourir à l'arbitrage d'une tierce partie.

En théorie, c'est le Tribunal cubain d'arbitrage du commerce international qui doit trancher. La *Cámara de Comercio de la República de Cuba*, Chambre de commerce la République de Cuba, gère ce tribunal créé par la Loi 1301 de 1976. Ce mécanisme est tombé en désuétude à cause des craintes exprimées sur l'impartialité des arbitres. De plus, comme le comportement des organismes gouvernementaux qui participent à des coentreprises n'est pas rendu public, et qu'il peut faire l'objet de manipulations, certaines entreprises ont éprouvé de la difficulté à faire la preuve de leurs prétentions.

Il est rare que les accords ayant valeur juridique et impliquant des étrangers comportent des dispositions sur la résolution des conflits par des tierces parties conformément aux règles de la Chambre de commerce internationale (CCI) et des Nations Unies (UNCITRAL). Cuba est devenu membre de la CCI en 1998.

LA FISCALITÉ DES ENTREPRISES ET LE RAPATRIEMENT DES PROFITS

Les coentreprises ont toute liberté pour distribuer leurs profits conformément à l'entente de partenariat et il n'y a pas de restrictions sur le rapatriement des profits. Les coentreprises doivent cependant conserver dans le pays un fonds de prévoyance qui correspond le plus souvent à 5 % des profits jusqu'à ce que le montant accumulé représente 15 % du capital.

C'est la loi numéro 73 de 1995 qui définit le régime fiscal, avec toute une série de règlements. Depuis 1997, les sociétés étrangères sont tenues de payer leurs impôts en vertu de cette loi. L'application de ces règlements peut être complexe et l'ambassade du Canada recommande aux entreprises s'implantant à Cuba de demander conseils à un bureau d'avocat ou à une firme comptable connaissant bien la législation fiscale cubaine.

Il y a un régime fiscal particulier pour les coentreprises autorisées en vertu de la loi numéro 77. Le taux officiel d'imposition est de 30 % des profits annuels nets. La loi autorise par contre le Comité exécutif du Conseil des ministres à accorder des exemptions totales ou partielles quand les profits sont réinvestis à Cuba ou dans les cas

où c'est dans l'intérêt national. En d'autres termes, le taux d'imposition est en général négociable. L'impôt sur les profits peut atteindre 50 % pour les entreprises du domaine de l'extraction. Le taux qui s'applique officiellement aux sociétés appartenant en totalité à des intérêts étrangers est de 35 %. Une disposition permet de prélever des impôts sur les recettes brutes dans les cas où le profit est difficile à calculer. Les impôts doivent être payés en devises librement convertibles, même si leur montant est calculé en pesos.

Les entreprises s'adonnant à des activités dans les zones franches peuvent bénéficier pendant plusieurs années d'exemptions fiscales, selon la nature de leurs activités. La réglementation sur les zones franches est traitée plus en détail dans le chapitre sur l'Investissement au Canada.

L'IMPÔT DES PARTICULIERS

Un impôt des particuliers peut être prélevé sur les revenus des étrangers qui résident à Cuba pour cent quatre-vingts jours ou plus dans l'année, si ce revenu est d'origine cubaine. Les taux sont progressifs avec un plafond de 50 % sur les revenus annuels supérieurs à 60 000 $ US. Il peut y avoir des exceptions pour les employés de coentreprises. Le Canada n'a pas encore conclu d'entente fiscale avec Cuba qui empêcherait la double imposition.

LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

La propriété intellectuelle est protégée par un certain nombre de lois. La Loi 68 de 1983 s'applique aux inventions et aux marques de commerce, en général, alors que la Loi 160 de 1995 traite précisément des produits chimiques et pharmaceutiques destinés à l'agriculture. Cuba a signé l'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC) de 1994 dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce et devait s'y conformer en totalité avant janvier 2000. Pour y parvenir la Loi 203 de décembre 1999 a apporté des modifications à la loi précédente et garantit la conformité complète aux exigences de l'ADPIC que tous les pays doivent inscrire dans leur législation et dans leurs codes de procédure concernant les marques de commerce, les noms commerciaux et les signes distinctifs.

Les nouveaux règlements du ministère de la Culture ont été publiés dans la gazette officielle le 29 juillet 1999 (*Resolución Conjunta No 1, Capitulo III*) et définissent les protections précises des droits d'auteur pour les logiciels.
Cuba a signé d'autres ententes internationales sur la propriété intellectuelle, y compris celle relevant l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle, la Convention de Paris, l'Accord de Lisbonne sur la protection des appellations d'origine, l'Accord de

Madrid sur l'enregistrement international des marques de commerce et la Convention interaméricaine sur la protection des marques de commerce et la Convention.

Le Bureau national des inventions, de l'information technique et des marques de commerce (ONIITEM) enregistre les marques de commerce et les brevets, conformément au Système international de classification des brevets. Un étranger peut enregistrer une marque de commerce ou des droits d'auteur mais doit le faire en passant par un agent cubain. Une liste d'agents acceptables qui a été publiée par le gouvernement en juillet 2000, donnait les noms de plusieurs entreprises. Environ 30 000 marques de commerce sont enregistrées à Cuba, la plupart américaines.

L'enregistrement des marques de commerce et des slogans appliqué à des produits destinés à la vente commerciale, que ce soit à Cuba ou à l'exportation, est obligatoire. Les marques de commerce doivent être utilisées dans les trois ans de leur reconnaissance. L'enregistrement des marques de commerce est également obligatoire pour les inventions de citoyens, même si ceux-ci proviennent de l'étranger.

Application de la loi

Malgré la participation de Cuba à des accords internationaux, l'application du droit de propriété intellectuelle s'est révélée difficile pour certaines sociétés étrangères. Certains de leurs produits ont été désossés ou décompilés, selon le cas, pour permettre ensuite la fabrication à moindres coûts à Cuba. Il est difficile de faire respecter la protection des brevets et des sociétés étrangères se sont plaintes qu'elles ne pouvaient accéder aux dossiers ou aux échantillons de produits de leurs partenaires cubains. De plus, les organismes du gouvernement cubains sont confrontés à des conflits d'intérêts, en étant partie à ces conflits tout en devant faire enquête sur eux en même temps. Certains dirigeants étrangers affirment que leurs plaintes n'ont pas abouti à cause de cela.

Le personnel de l'Ambassade du Canada ne peut intervenir que s'il est manifeste que le plaignant a été brimé dans sa tentative de suivre le processus défini par la législation cubaine. Celle-ci précise que les conflits au sein de coentreprises doivent être soumis à l'arbitrage de la *Cámara de Comercio de la República de Cuba*, Chambre cubaine du commerce. Les dirigeants de sociétés étrangères, qui mettent souvent en doute l'impartialité des arbitres de la CCI, n'ont que rarement été satisfaits de cette procédure.

Les sociétés canadiennes qui importent des technologies privées ou brevetées à Cuba peuvent tenter de se protéger par des moyens pratiques, comme par exemple de conserver physiquement en leur possession les éléments les plus importants de leurs brevets, ou en ne permettant d'en faire la production qu'en présence des employés qu'elles auront désignés. Un dirigeant rappelle que, même si on adopte de telles mesures, il ne faut pas sous-estimer l'ingéniosité des ingénieurs cubains. Une autre solution consiste à prévoir dans un accord de coentreprise le recours à des modalités d'arbitrage international au moment de la négociation avec les partenaires cubains. L'Ambassade du Canada à La Havane, ou la division de la propriété intellectuelle du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, à Ottawa, peuvent donner des conseils dans ce domaine.

LES NORMES DE PRODUIT

Comme membre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), et de ses comités sur les barrières techniques, Cuba s'est engagé à éliminer ses barrières techniques aux échanges. L'*Oficina Nacional de Normalización (NC)* (Bureau national des normes de Cuba) veille à la conformité et représente Cuba dans ses relations avec l'Organisation internationale de normalisation, l'Organisation internationale de métrologie, le Comité de l'UN du Codex sur l'étiquetage des aliments, le Comité des normes techniques panaméricain, le Système interaméricain de métrologie et la Société pour l'accréditation interaméricaine. Le NC est également reconnu comme l'Organisation nationale de certification pour des normes comme celles de la série ISO 9000.

Le NC assume la responsabilité du système cubain de normes obligatoires de produit définies dans la Résolution 30 de l'an 2000. Les normes qui présentent un intérêt pour les importateurs et les exportateurs sont essentiellement celles qui concernent l'emballage et le marquage. On peut se les procurer auprès du NC à l'adresse donnée à la section des Contacts de ce guide.

Un organisme du gouvernement cubain appelé *CUBACONTROL* assure les services d'inspection des produits à Cuba et à l'étranger en vue de certifier que ces produits respectent les normes de qualité et d'autres spécifications avant qu'ils soient expédiés et payés. Ce service est obligatoire pour les entreprises cubaines qui s'adonnent à l'importation ou à l'exportation, mais optionnel pour les entreprises étrangères. Cuba contrôle ses propres inspecteurs à Cuba, en Russie et au Mexique et utilise les services d'agents dans un certain nombre d'autres pays, y compris à Genève et à Londres.

LA RÉGLEMENTATION SUR LA SANTÉ PUBLIQUE

Certains produits doivent être enregistrés et approuvés avant de pouvoir être importés ou exportés. Il y a deux niveaux de réglementation et les produits alimentaires doivent respecter les exigences des deux.

Réglementation sur la santé

Le *Ministerio de Salud Pública (MINSAP)*, Ministère de la Santé publique, administre la réglementation cubaine qui régit lles volets sanitaires et de sécurité des produits destinés à la « consommation domestique ou personnelle. » L'Institut national de la santé et de la nutrition, qui fait partie du ministère, tient à jour le Registre sanitaire des aliments et cosmétiques et des articles destinés à l'utilisation domestique et personnelle. Les lois 54 de 1982 et 41 de 1983 jettent les bases de cette réglementation. Il y a plusieurs règlements connexes, dont le plus récent figure dans la Résolution 30 de l'an 2000.

Les personnes qui envisagent d'importer ou d'exporter toutes les catégories de produits alimentaires, des additifs alimentaires et des cosmétiques, ainsi que des jouets et d'autres « articles destinés à l'usage domestique ou personnel » doivent demander à l'Institut national de la santé alimentaire et de la nutrition l'enregistrement de leurs produits. Ils doivent pour cela remettre des échantillons en même temps que la demande et fournir la documentation prouvant qu'il s'agit bien d'une entité légalement enregistrée, autorisée à s'adonner au commerce extérieur. Dans le cas des produits alimentaires, il faut également fournir les documents attestant de l'enregistrement antérieur auprès du ministère de l'Agriculture, et les échantillons doivent respecter la réglementation cubaine sur l'étiquetage.

Normes sanitaires et phytosanitaires

Le *Ministerio de la Agricultura (MINAGRI)*, Ministère de l'Agriculture, a un système distinct de réglementation et d'inspection sanitaire et phytosanitaire. Ces règlements comprennent les exigences pour l'attribution de permis concernant les expéditions individuelles, qu'il faut se procurer à l'avance. De plus, le ministère tient à jour une liste des produits interdits, qui change régulièrement et qui l'emporte sur tout permis déjà émis.

Tous les animaux et les produits à base d'animaux sont soumis à la réglementation édictée par les lois 137 et 181 de 1993. L'Institut national de médecine vétérinaire s'occupe de l'enregistrement de ces marchandises, ainsi que des produits vétérinaires. En plus des animaux sur pied et des produits animaux, le règlement s'applique aux

agents microbiaux et parasitiques, au sérum, aux hormones, aux vaccins, aux cultures et à tous les autres produits d'origine animale. La Résolution 68 de 1999 du *Ministerio de la Industria Pesquera (MIP)*, ministère du Secteur de la pêche, fixe la réglementation sanitaire pour les produits de la pêche.

Une liste détaillée des exigences sanitaires est fournie dans le cadre du processus de demande, qui doit être entamée au moins 15 jours avant l'expédition envisagée. Un certificat sanitaire du pays d'origine doit accompagner les échantillons de produits animaux importés.

Le Centre national de santé végétale réglemente l'importation des plantes et des produits à base de plante en vertu de la Loi 153 et de la Résolution 435 de 1994. Cette réglementation s'applique à l'ensemble des plantes et des produits d'origine végétale, y compris les semences, les produits de la forêt, la terre, les engrais organiques ainsi que les organismes ou les supports de ravageur qui peuvent se révéler dangereux pour l'agriculture. Un certificat phytosanitaire international, émis conformément aux dispositions de la Convention internationale des Nations Unies sur la protection phytosanitaire accompagne toutes les importations de ces produits. En règle générale, si la vente du produit est autorisée au Canada, il respecte probablement les exigences de la réglementation cubaine et les certificats sanitaires émis par le gouvernement canadien seront le plus souvent acceptés.

De petites quantités (moins de 5 kilogrammes ou moins de 20 unités) de certains produits végétaux, y compris les fleurs fraîches, le thé, les herbes, les pâtes, les fruits exotiques et l'artisanat fait de végétaux peuvent être dédouanés en petites quantités à la frontière par un inspecteur sans autorisation préalable. Dans les autres cas, il faut présenter une demande de permis d'importation au moins 60 jours avant l'expédition.

RÉGLEMENTATION SUR LŒMBALLAGE ET LŒTIQUETAGE

Le Bureau national des normes réglemente l'étiquetage et l'emballage de certains produits de consommation. Ces normes sont comparables à celles en vigueur dans d'autres pays, y compris au Canada. La principale différence tient au fait que certains règlements sont appliqués à la frontière plutôt que dans le magasin. C'est ainsi que des échantillons destinés à l'enregistrement par l'Institut national de la santé et de la nutrition avant l'importation doivent se conformer aux exigences en matière d'étiquetage.

Cuba a fait siennes les pratiques de la plupart des organismes internationaux de normalisation, y compris de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et de l'Organisation internationale de métrologie juridique (ILMO). Le *Centro Nacional de Envases y Embalajes*, Centre national des conteneurs et de l'emballage, élabore et promulgue les normes sur l'emballage et l'étiquetage, et s'efforce d'harmoniser les pratiques cubaines aux normes internationales. Le Centre propose également des services de production, de laboratoire, techniques et de formation à l'industrie en échange de frais.

La catégorie la plus importante d'articles soumis aux exigences d'étiquetage sont les aliments préemballés, qui sont régies par le *CODEX STAN* 1-1985. La réglementation impose que l'étiquette mentionne le nom du produit, son pays d'origine, la marque commerciale, le nom et l'adresse du producteur, ainsi que son poids, ses ingrédients et ses additifs. L'étiquette doit être rédigée en espagnol, ou autrement être facile à comprendre par le consommateur, et doit également indiquer les dates de production et d'expiration et donner les instructions pour l'utilisation et la conservation du produit.

LE RÉGIME FONCIER

La Constitution cubaine ne permet pas la vente de terre. Les étrangers peuvent participer à des entreprises de développement immobilier comme investisseurs, mais ils ne sont pas autorisés à acheter des résidences. Les entreprises font en général l'acquisition de terres par l'intermédiaire des partenaires cubains à la coentreprise, ou en les louant. On constate une certaine confusion dans la presse à ce sujet parce que, Cuba a brièvement légalisé la participation étrangère dans les développements immobiliers résidentiels. La publication d'une réglementation détaillée sur cette question au début de 1999 a provoqué un surcroît d'activités. Cinq entreprises conjointes immobilières ont été mises sur pied en 1998 pour réaliser des logements résidentiels et des bureaux en copropriété. Les partenaires cubains ont apporté les terrains et les partenaires étrangers les capitaux et les compétences en construction. Ces unités en copropriété devaient être vendues selon un mode de faire valoir à terme, en principe 45 ans. Cela a provoqué une vague de spéculations que le gouvernement cubain a désapprouvées. Il a alors racheter les immobilisations des coentreprises résidentielles en place pour en faire des résidences louées. Cependant, les coentreprises immobilières dans les secteurs du tourisme et des édifices à bureaux sont encore possibles.

LA LOI SUR LE LOGEMENT

Il y a actuellement une pénurie d'espace commercial et résidentiel disponible pour les étrangers et un certain nombre de sociétés étrangères ont ouvert des bureaux dans des maisons privées, en versant le loyer directement au propriétaire.

Le gouvernement cubain a décidé de mettre fin à cette pratique. La loi numéro 171 du 15 mai 1977 interdit la location d'espace appartenant à des particuliers cubains à des sociétés étrangères ou à leurs représentants. Les sociétés étrangères doivent donc se cantonner aux hôtels ou aux installations louées à des coentreprises immobilières.

La société d'État en matière de logement, *Cubalse*, a des listes d'attente qui peuvent atteindre un an. Un bungalow à trois chambres se loue au moins 4 000 $ par mois à La Havane. D'autres locaux commerciaux deviennent progressivement disponibles dans divers immeubles commerciaux en cours de rénovation, et dans des immeubles à appartements neufs ou rénovés.

L'impossibilité pour les étrangers de posséder des terrains ou de négocier des hypothèques à Cuba reste un frein important pour les investisseurs et les représentants des entreprises étrangères qui résident dans le pays.

GUICHET UNIQUE POUR LES APPROBATIONS RÉGLEMENTAIRES

Les entreprises étrangères travaillant à Cuba se sont beaucoup plaint des démarches bureaucratiques excessives qu'il faut faire pour obtenir des permis et des approbations réglementaires. Dans certains cas, le problème a été accentué par les exigences conflictuelles de divers ministères. Le gouvernement a pris des mesures pour résoudre ce problème avec la mise en place, en 2001, d'un nouveau bureau destiné à servir de guichet unique pour les affaires réglementaires à l'intention des entreprises étrangères. Ce bureau est exploité par le *MINVEC*. Connu sous le nom de *ONINVEX*, l'Office national pour l'investissement étranger prétend traiter rapidement et avec professionnalisme les demandes d'investissement étranger. Il propose un formulaire de demande simple, pour les permis, les licences, les autorisations, les attestations, les enregistrements, les assurances, les permis d'immigration et les modalités bancaires. Les dirigeants d'*ONINVEX* veulent exercer une influence sur leurs collègues des autres ministères concernés pour accélérer les processus d'approbation. Les entreprises étrangères traiteront alors avec le gouvernement par l'intermédiaire d'un guichet unique, ce qui leur permettra de n'avoir à s'adresser qu'au *MINVEC*.

Les responsables gouvernementaux disent que l'*ONINVEX* sera pleinement en service au milieu de 2001, avec des bureaux dans chacune des zones franches et un à l'ambassade du Canada à Ottawa. Des bureaux seront implantés dans tout le pays, la priorité allant aux régions dans lesquelles il y a des investisseurs étrangers. On prévoit à terme d'ouvrir un bureau par province.

ONINVEX est également doté d'un système de gestion de l'information, connu sous le nom de Programme de coopération économique et de gestion. Ce programme donnera accès à des bases de données, permettra de chercher des fournisseurs et d'accéder à

des conseils sur les attestations en matière de qualité, la promotion des exportations et les services connexes.

Au moment de la rédaction de ce document, *ONINVEX* a été officiellement lancé et des affiches de promotion ont été imprimées, mais il n'était pas encore possible d'évaluer l'efficacité des services offerts. Toutefois, en principe, *ONINVEX* devrait beaucoup simplifier la tâche des entreprises étrangères qui ont à se heurter à une bureaucratie sans fin.

LE CONTRÔLE CANADIEN DES EXPORTATIONS

En vertu de la Loi sur les licences d'exportation et d'importation du Canada, il faut détenir pour certaines marchandises un permis d'exportation du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAÉCI). Entrent dans cette catégorie les marchandises inscrites sur la liste des marchandises contrôlées du Canada et les exportations vers les pays visés par contrôle. Toutes les marchandises en provenance des États-Unis sont sur la liste de contrôle des exportations du Canada, mais Cuba ne figure pas sur la liste des pays visés par contrôle. La réglementation s'applique donc uniquement aux marchandises sur lesquelles le Canada exerce son contrôle en vertu des ententes internationales et sur les marchandises provenant des États-Unis. La publication intitulée *Manuel des codes des marchandises pour l'importation et l'exportation*, que l'on peut se procurer auprès du MAECI, donne la liste des marchandises soumises à un contrôle. On peut la consulter sur le site Internet de la Direction générale des contrôles à l'exportation et à l'importation à l'adresse suivante www.dfait-maeci.gc.ca/~eicb/general/Bluebook/Handbook-f.html.

Les exportateurs qui désirent expédier des marchandises inscrites sur la liste des marchandises contrôlées à l'exportation du Canada (qui comprend la catégorie 5400, les marchandises en provenance des États-Unis) doivent faire une demande de permis d'exportation. Si les marchandises proviennent des États-Unis, une copie de la licence d'exportation américaine autorisant la vente à un tiers pays doit être jointe. La licence générale d'exportation, qu'on peut utiliser pour certaines expéditions multiples de marchandises vers certains pays, ne s'applique pas à Cuba. Des demandes individuelles pour chaque expédition doivent être faites en utilisant le formulaire EXT-1024 du MAÉCI, Demande de licence pour exporter des marchandises. Ces demandes peuvent être adressées par messagerie à Ottawa et pour la plupart des marchandises, elles sont traitées dans les dix jours suivant leur réception. L'obtention de ces permis d'exportation est gratuite, si ce n'est, éventuellement, des frais de messagerie si le demandeur souhaite qu'on utilise un tel service. Pour de plus amples informations, les exportateurs peuvent s'adresser à la Direction des contrôles à l'exportation du MAECI au (613) 996-2387 ou par télécopieur au (613) 996-9933. L'adresse du courriel de la Direction est epe@defait-maeci.gc.ca.

L'EMBARGO AMÉRICAIN

Le gouvernement des États-Unis a adopté un certain nombre de lois conçues pour empêcher ou freiner le commerce et les investissements à Cuba. Les États-Unis ont imposé une interdiction partielle sur les exportations vers Cuba en octobre 1960. En janvier suivant, ils ont rompu les relations diplomatiques et imposé un embargo commercial complet en vertu des Cuban Assets Control Regulations qui sont entrées en vigueur sous le Title 31 du US Code of Federal Regulations. Les citoyens américains n'ont pas le droit de se rendre en voyage à Cuba sauf s'ils obtiennent un permis du Treasury Department, Département du Trésor.

La réglementation américaine a été révisée maintes fois au cours des années en réaction aux événements politiques. Les restrictions aux déplacements ont été allégées ou resserrées à plusieurs reprises tout comme les limites fixées aux sommes d'argent versées par les Américano-Cubains à leurs familles restées à Cuba. En règle générale, le gouvernement américain a veillé à réduire les aspects extraterritoriaux de sa législation. Les demandes de sociétés mères américaines adressées au Département du Trésor pour permettre à leurs filiales étrangères d'exporter à Cuba étaient approuvées de façon courante, sous réserve des limites de contenu américain. En 1990, Cuba a importé pour une valeur supérieure à 700 millions $ US de produits de filiales américaines dans le cadre de transactions autorisées. Dans plus de 70 % des cas, il s'agissait d'aliments.

En 1992, la situation a changé de façon abrupte avec l'adoption de la Cuban Democracy Act, aussi connue sous le nom de Torricelli Act. Elle applique l'intégrité des Cuban Assets Control Regulations à toutes les filiales étrangères de sociétés américaines. Elle interdit également à des navires de tiers pays d'entrer dans les ports américains dans les six mois qui suivent leur départ d'un port cubain. Les navires qui transportent des passagers ou des marchandises en provenance de Cuba ou vers ce pays sont soumis aux mêmes interdictions.

Un grand nombre de pays se sont objectés à la dimension extraterritoriale de cette législation. Le Canada a réagi en adoptant un décret de blocage en vertu de la Loi sur les mesures extraterritoriales étrangères (LMEÉ) en 1992. Ce décret oblige les sociétés canadiennes qui reçoivent pour instructions de ne pas faire de commerce avec Cuba à ne pas tenir compte de ces instructions et à en faire rapport au procureur général du Canada.

La situation s'est encore dégradée en 1996 avec l'adoption de la Cuban Liberty and Democratic Solidarity *(Libertad)* Act, plus connue sous le nom de loi Helms-Burton. Son objectif était d'étendre la dimension extraterritoriale de l'embargo américain en poussant les autres pays à ne pas investir ou à implanter de coentreprises à Cuba.

Le titre III de cette loi donne aux citoyens américains qui ont des réclamations concernant des propriétés nationalisées par le gouvernement cubain le droit de poursuivre les sociétés étrangères qui tirent profit de l'utilisation de ces propriétés. Ce droit s'étend aux Cubains qui n'étaient pas citoyens américains au moment où les propriétés ont été nationalisées. Les entreprises qui utilisent ces propriétés peuvent être poursuivies et voir leurs propriétés saisies sur le territoire des États-Unis. Les réclamations peuvent atteindre trois fois la valeur de la propriété cubaine, plus les frais juridiques. La loi précise qu'il s'agit de trafic dans le cas des propriétés nationalisées et définit cette expression de façon très vague. Elle englobe non seulement l'achat ou la location de propriétés mais également le fait de tirer profit de son utilisation dans des activités commerciales. Ces dispositions s'appliquent également aux marques de commerce ou aux licences réclamées par les sociétés américaines. Le président Clinton a approuvé l'entrée en vigueur de la loi, mais suspendu l'application du titre III pour une période de six mois à compter du 1er août 1996, puis pour une autre période de six mois commençant le 1er février 1997. Cette suspension a été renouvelée régulièrement depuis. Les sociétés qui « font le trafic » d'actifs nationalisés peuvent être poursuivies en vertu de cette loi parce que seul le droit de poursuivre a été suspendu.

Le titre IV de la loi autorise les autorités américaines à interdire aux dirigeants de sociétés faisant le trafic de biens nationalisés d'entrer aux États-Unis. Cela s'applique aussi à leurs familles immédiates. Cette disposition a été utilisée contre plusieurs dirigeants de Sherritt International, mais il est peu probable qu'elle affecte la plupart des investisseurs canadiens.

En l'an 2000, le président Clinton a apposé sa signature sur une loi permettant la vente d'aliments et de médicaments à Cuba, mais elle interdit le financement de telles transactions par les banques domiciliées aux États-Unis. Comme ces produits sont déjà disponibles dans de nombreux autres pays, cette mesure n'a eu que peu de répercussions pratiques, si ce n'est qu'elle permette aux concurrents américains de vendre des gammes de produits limités à Cuba s'ils peuvent obtenir du financement à l'étranger.

Le gouvernement canadien a réagi en modifiant la Loi sur les mesures extraterritoriales étrangères (LMEÉ) pour accroître la protection des entreprises canadiennes touchées par la loi Helms-Burton. La LMEÉ interdit à des entreprises canadiennes de se conformer à des lois extraterritoriales d'autres pays, et elle s'objecte aux lois étrangères qui ne s'appliquent pas au Canada. Les nouvelles dispositions permettent également aux Canadiens poursuivis aux États-Unis de récupérer tout montant attribué à l'autre partie

si celle-ci a des actifs au Canada. Elle porte également l'amende maximale en cas de contravention à la LMEÉ à 1,5 million $ canadiens.

Le gouvernement cubain a également réagi en adoptant une législation «antidote». La Loi sur la réaffirmation de la dignité et de la souveraineté cubaines (loi numéro 80) a été approuvée le 24 décembre 1996. Elle réaffirme la volonté de Cuba de négocier un règlement sur les réclamations concernant les propriétés émanant de personnes qui étaient citoyens américains au moment de la nationalisation. Elle précise cependant que toute personne qui fait appel aux dispositions de la loi Helms-Burton sera exclue des négociations sur le règlement des réclamations en suspens. Elle permet également de créer des «sociétés fiduciaires» ou fonds d'investissement pour détenir les biens faisant l'objet de conflit. Cette loi rend illégal pour toute personne de « collaborer » avec quiconque recherchant des renseignements à l'appui d'une poursuite en vertu de la loi Helms-Burton. Elle réaffirme enfin que les versements en provenance des membres de familles vivant aux États-Unis ne seront pas taxés.

Le gouvernement cubain a également adopté un certain nombre de procédures administratives en réaction à la nouvelle législation américaine. Il a ainsi décidé, entre autres mesures, de ne plus publier les listes des investissements étrangers approuvés à Cuba.

Au début de 2001, trois sociétés dont une canadienne, Sheritt International, une mexicaine, *Grupo Domos*, et le groupe israélien BM avaient été sanctionnées en vertu du titre IV de cette loi pour avoir utilisé des biens qui auraient appartenus à des sociétés américaines avant d'être nationalisés par l'État cubain. *Grupo Domos* a par la suite cessé ses activités à Cuba et n'est plus touché par la loi Helms-Burton. Les sociétés canadiennes qui ont des actifs aux États-Unis devraient se demander si la législation américaine peut les toucher. Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) conseille vivement aux entreprises canadiennes implantées à Cuba de demander des conseils juridiques à des professionnels sur ces questions. La situation évolue et les entreprises canadiennes présentes à Cuba devraient se tenir informées de cette évolution.

LE MILIEU DES AFFAIRES

Faire des affaires à Cuba nécessite une bonne compréhension des caractéristiques uniques de son milieu des affaires qui est très complexe. Il y a un certain nombre de domaines dans lesquels près de quatre décennies d'expérience révolutionnaire cubaine ont donné à la culture hispanique sous-jacente un parfum unique et créé des conditions d'affaires très particulières.

LES VISAS

Les dirigeants d'entreprises canadiennes qui se rendent à Cuba pour affaires ont besoin de visas d'affaires. Ils peuvent se les procurer auprès de l'Ambassade de Cuba à Ottawa ou en faire la demande à l'un des consulats cubains de Montréal, de Toronto ou de Vancouver au prix d'environ 100 $ US. Ces visiteurs d'affaires doivent indiquer en détail, sur le formulaire de demande, l'objet de leur voyage et les noms des organisations qu'ils rencontreront. En règle générale, il est possible d'obtenir un visa en 15 jours.

Les visas d'affaires sont maintenant des « documents volants » qui ne sont pas fixés au passeport du voyageur. Dans le cas de sociétés ayant des relations d'affaires établies à Cuba, il est possible d'obtenir des visas d'affaires à entrées multiples. Il faut alors faire formuler la demande par l'un des partenaires cubains.

Les touristes peuvent entrer à Cuba en utilisant une carte de touriste qu'ils achètent au coût de 10 $ US auprès d'un agent de voyage autorisé à réserver des places sur des avions à destination de Cuba. Les visiteurs d'affaires devraient se déplacer en ayant le visa d'affaires voulu afin de s'assurer d'avoir pleinement accès aux responsables et aux négociateurs gouvernementaux. Les bagages peuvent faire l'objet d'une fouille au moment du départ et les voyageurs utilisant des visas de touriste peuvent être interrogés sur tous les matériaux d'affaires en leur possession. Il n'est plus possible de faire convertir, sur place à Cuba, un visa de touriste en visa d'affaires. Lors du départ, il y a des formalités d'immigration et de douane et la perte des cartes de touriste ou des visas d'affaires entraîne des frais.

TAXIS ET LOCATION DE VOITURES

Il y a à La Havane plusieurs flottes de taxis modernes pour les touristes parmi lesquels *Taxis OK*, *Turistaxi* et *Panataxi*. Il y a de nombreux taxis privés, enregistrés ou non, mais on conseille vivement aux étrangers de ne pas y monter. Ils sont souvent en

mauvais état Les taxis officiels ont des compteurs qui appliquent des tarifs réglementés par le gouvernement. Un voyage de l'aéroport vers les hôtels du centre-ville coûte entre 15 et 25 $ US et un déplacement dans la ville entre 5 et 20 $ US. Il est indispensable d'avoir de petites coupures sur soi car les chauffeurs de taxi prétendent souvent ne pas avoir la monnaie.

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) conseille aux visiteurs canadiens de ne pas louer de voitures à Cuba. Même si une assurance est offerte, si le conducteur est responsable dans quelque mesure que ce soit de l'accident, les agences de location annuleront la couverture et réclameront des dommages. Les agences de location sont contrôlées par le gouvernement et vous menaceront de vous empêcher de partir pour se faire payer. Les accidents de la circulation provoquant des blessures à des tierces parties sont considérés comme un crime tant que la responsabilité n'a pas été fixée par la police. Cela peut prendre plusieurs mois et il arrivera souvent dans un tel cas que le conducteur ne soit pas autorisé à quitter le pays tant que l'enquête n'est pas terminée. Les procès et l'emprisonnement sont des possibilités très réelles. Pour de plus amples détails, consulter les avis aux voyageurs sur Cuba que l'on peut consulter en ligne sur le site du MAECI à http://voyage.dfait-maeci.gc.ca/destinations/menu_f.htm/. Les entreprises qui font des affaires à long terme à Cuba peuvent obtenir une autorisation pour acheter une voiture et embaucher un chauffeur par l'intermédiaire d'un organisme employeur du gouvernement cubain.

LES HÔTELS

Il y a à La Havane plusieurs hôtels destinés aux étrangers dont les prix sont fixés en dollars américains. Le *Meliá Cohiba*, le *Meliá Habana* et le *Hotel Nacional* offrent des étages avec des suites exécutives, comme certains autres hôtels de haute gamme à des prix d'environ 250 $ US par nuit. L'hôtel le plus proche de l'ambassade du Canada est le ***Novotel Miramar*** avec des prix qui s'étalent entre 125 et 150 $ US pour une chambre standard. Les autres hôtels populaires parmi les Canadiens sont le *Château Miramar* et le *Copacabana* qui, comme le *Cohiba*, sont à proximité de l'Ambassade du Canada. L'*Hotel Nacional de Cuba* et le *Habana Libre* sont situés dans le centre de La Havane, près des principaux ministères du gouvernement. Les visiteurs d'affaires ordinaires peuvent obtenir des tarifs d'entreprise dans la plupart des grands hôtels.

La plupart de ces hôtels disposent de centres d'affaires équipés d'ordinateurs et de télécopieurs. La qualité des grands hôtels cubains se compare à celle d'établissements canadiens pratiquant les mêmes gammes de prix, sauf que les employés de service sont souvent plus nombreux et beaucoup moins motivés, en partie parce qu'ils travaillent pour un organisme gouvernemental plutôt que pour les hôtels eux-mêmes. Les employés mettent en commun leurs pourboires dans un processus qui peut imposer aux travailleurs qui reçoivent des pourboires en devises fortes de façon cachée (comme le personnel de chambre) d'instituer des frais envers les autres en fonction des pourboires qu'on estime

qu'ils ont obtenus. On y a accès à la télévision par satellite, y compris à la chaîne CNN, à HBO et à d'autres postes américains.

LES REPAS

La nourriture cubaine n'est pas aussi variée que la nourriture canadienne. Malgré cela, on trouve une grande diversité dans les hôtels et les restaurants, surtout quand on sait qu'il y a une pénurie d'aliments dans le pays. On peut trouver du bœuf, du porc, des œufs et d'autres produits rares et il y a en général une grande diversité de fruits locaux dont des papayes, des mangues, des bananes et des citrons. Il y a un grand nombre de restaurants privés travaillant en devises fortes qui offrent une qualité raisonnable mais où le choix est limité. Les prix dépendent de la quantité de produits importés. Les prix pratiqués pour les vins français sont souvent excessifs.

Les prix pratiqués dans les restaurants des hôtels se comparent en général à ceux qui sont en vigueur au Canada, même si les aliments de luxe peuvent coûter beaucoup plus. Un repas dans un restaurant privé cubain, appelé *paladar*, situé le plus souvent dans une maison ou un appartement, coûte en général entre 5 et 15 $ US. Ces restaurants ne sont pas autorisés à servir des aliments dits de luxe comme le bœuf et le homard, même si ces restrictions ont été levées en partie dans les restaurants semi-privés de la chaîne *Barrio Chino* de La Havane dans le cadre d'un accord d'échanges culturels avec la communauté chinoise de Vancouver.

Les clients des restaurants auront avantage à étudier soigneusement les factures avant de les payer, en particulier s'ils utilisent des cartes de crédit. Il est intéressant de signaler que les pratiques malhonnêtes diffèrent en général beaucoup de celles en usage dans certains pays industrialisés. Une pratique courante est, pour le serveur, d'oublier un élément coûteux, comme une bouteille de vin, sur la facture et de découvrir l'erreur après que la carte de crédit est servie. Le serveur demande alors un paiement en liquide, en expliquant qu'il n'est possible d'utiliser la carte de crédit qu'une fois par repas ou que la ligne de téléphone ne fonctionne pas pour obtenir l'approbation d'autres frais. La fraude est que le vin provient de l'approvisionnement personnel d'un groupe d'employés et non pas de l'inventaire du restaurant.

Les repas d'affaires dans les restaurants exploités par l'État sont une bonne façon d'établir des relations amicales avec des associés cubains, mais il faut éviter d'amener ces responsables cubains dans des restaurants privés.

LES CARTES DE CRÉDIT

Les cartes de crédit MasterCard et Visa sont acceptées dans tous les grands hôtels à condition que la carte n'ait pas été émise aux États-Unis. Parmi les autres cartes qui sont acceptées, on peut citer Access, Eurocard, Carnet, Cabal et Banamex. American Express n'est pas acceptée. Il y a, au centre ville de La Havane, un centre de cartes de crédit qui peut verser des avances de fonds sur carte. On peut aussi en obtenir dans certains des plus importants hôtels pour touristes.

En théorie, une vaste gamme d'hôtels, de restaurants et de magasins pour touristes acceptent également les cartes de crédit. Les visiteurs ne doivent cependant pas tenir pour acquis que ce sera le cas, car ces commerces peuvent ne pas réussir à rejoindre au téléphone l'établissement qui autorise les transactions. Même dans les grands hôtels pour touriste, les autorisations de carte de crédit peuvent être difficiles à obtenir à cause du mauvais état des lignes téléphoniques et il est prudent de prévoir du temps additionnel pour mener la transaction à bien en cas de difficultés. Dans certains cas, les hôtels vont prétendre qu'ils n'ont pas le personnel compétent pour faire les transactions par carte de crédit. Il est donc prudent d'avoir sur soi l'argent liquide nécessaire à ses achats, pour le cas où la carte de crédit ne serait pas acceptée, et de s'informer dans le commerce des modalités de paiement avant de commander un repas ou de faire un achat. Il est d'usage d'avoir à présenter son passeport quand on paie en liquide avec des coupures d'un montant supérieur à 50 $ US.

L'ACHEMINEMENT DU COURRIER

Le service postal cubain ne constitue pas une bonne solution pour les entreprises canadiennes. Une lettre postée à Cuba peut mettre jusqu'à deux ou trois mois pour être livrée au Canada.

Hellmann Worldwide Logistics, implanté à Toronto, offre un service de courrier fiable vers Cuba et a un bureau dans ce pays dans la zone franche de Wajay. L'entreprise achemine des courriers deux fois par semaine, le mercredi et le samedi, sous le nom de Hot Express. On trouve de plus amples détails dans la section sur les Contacts de ce guide.

DHL Worldwide Express assure aussi un service de courrier vers Cuba, mais les utilisateurs signalent de longs délais de livraison parce que les expéditions passent par des pays européens. Les bureaux de DHL à Cuba vendent également des journaux et des revues étrangères qu'il est difficile de se procurer ailleurs.

LES COMMUNICATIONS

Certains visiteurs louent des téléphones cellulaires à leur hôtel ou à l'aéroport de La Havane. Ces téléphones leur permettent d'appeler à l'étranger et d'éviter les difficultés qu'il y a parfois à accéder au système local. Malgré des améliorations récentes, il est encore courant en composant un numéro local d'obtenir la tonalité «occupé.»

LES CONSEILS JURIDIQUES

Les avocats étrangers n'ont pas le droit de pratiquer à Cuba. Quelques consultants étrangers en investissement, ayant des formations juridiques, ont obtenu des permis pour fournir des conseils aux investisseurs étrangers, mais ils n'ont pas le droit de fournir des conseils juridiques. Les investisseurs intéressés par Cuba peuvent aussi s'adresser à des spécialistes canadiens du droit international dont certains ont l'expérience de Cuba. Plusieurs firmes juridiques cubaines desservent les sociétés étrangères et elles fournissent parfois des conseils utiles dans des domaines spécialisés, mais il faut savoir qu'elles ne sont pas indépendantes des organismes gouvernementaux avec lesquels les sociétés canadiennes négocient. La section sur les Contacts de ce guide fournit des détails additionnels dans ce domaine.

SE FAIRE PAYER

Les entreprises étrangères qui vont des affaires à Cuba ont éprouvé des difficultés croissantes à encaisser l'argent que leur doivent des organismes cubains. Le système financier cubain souffre de problèmes chroniques de liquidité en devises fortes qui ont récemment été exacerbés par une combinaison malheureuse de baisse des prix des exportations cubaines et de prix élevés du pétrole. La Société pour l'expansion des exportations (SEE) n'offre pas d'assurance à court terme aux exportateurs canadiens réalisant des ventes à Cuba à cause de la récurrence de ses problèmes de dette.

Les clients cubains demandent régulièrement à étaler sur de longues périodes les règlements et préfèrent utiliser des lettres de change que des lettres de crédit. Les lettres de change n'assurent pas les mêmes garanties à l'exportateur à moins qu'elles ne soient d'abord endossées par la banque de l'acheteur. On a signalé des problèmes à encaisser ces lettres de change parce que certains clients n'expédiaient pas la documentation nécessaire à leur banque au moment de la vente.

La Section des affaires commerciales de l'ambassade du Canada à La Havane recommande aux entreprises de demander conseil à des institutions financières qui escomptent les documents commerciaux cubains en avance de la transaction pour évaluer le risque. Elles devraient également éviter d'accepter des lettres de change qui n'ont pas été endossées par la banque de l'acheteur. Une solution consiste à escompter ces billets, mais le coût peut être élevé.

LA SÉCURITÉ

L'afflux de visiteurs étrangers aisés, qui se mélangent avec une population dont le revenu disponible est faible, fait apparaître les mêmes problèmes à Cuba que dans d'autres régions du monde. Le vol à la tire est un problème et on ne recommande pas de transporter sur soi des choses dont on n'a pas besoin. Les étrangers sont visibles dans les rues et on a rapporté des cas de vol et d'agression, en particulier de femmes. Par contre, le vol à main armée est un crime très grave à Cuba et est en pratique absent des régions fréquentées par les étrangers. La meilleure solution est d'avoir peu de choses sur soi et d'éviter les bijoux voyants et les autres articles ostentatoires. Les grands hôtels offrent tous des services de coffre-fort.

LES VOYAGES

Avant de se rendre à Cuba, ou dans tout pays en développement, on conseille aux visiteurs canadiens d'affaires de consulter l'information et les conseils sur les voyages en direct sur le site du MAECI à http://voyage.dfait-maeci.gc.ca/destinations/menu_f.htm. On trouve sur ce site des renseignements détaillés sur les problèmes que les visiteurs canadiens ont rencontrés partout dans le monde.

LA LANGUE

Certains dirigeants aiment tenir des réunions en anglais mais, si les questions à traiter sont complexes, on préférera l'espagnol. Comme dans les autres pays d'Amérique latine, les Cubains parlent espagnol avec un accent qui leur est propre. Ils sont en général moins guindés que les autres Latino-Américains et utilisent souvent le «tu» au lieu du *usted* même avec quelqu'un qu'ils viennent de rencontrer. On trouve facilement des interprètes.

Tous les documents juridiques et les demandes de permis ou d'autorisation doivent être rédigés en espagnol. Il est possible de faire traduire au Canada tous les documents officiels d'affaires, comme ceux qui attestent de l'existence de la société ou accordent une délégation de pouvoirs, mais toute traduction doit être accompagnée d'une attestions notariée du traducteur garantissant son exactitude. Il n'est pas nécessaire de les faire certifier au Canada par une mission cubaine.

LA CULTURE DES AFFAIRES

Les Cubains ont beaucoup en commun avec les autres Latino-Américains mais leur culture d'affaires se distingue de façon sensible par certains aspects. Comme les autres Latino-Américains, les Cubains sont amicaux et ouverts et ont facilement le sens de l'humour. Ils aiment entretenir des relations d'amitié avec les personnes avec qui ils traitent.

Par contre, il ne leur faut pas des heures ni même des jours pour apprendre à connaître un visiteur avant de lui parler d'affaires. Au contraire, les réunions commencent à l'heure et le plus souvent avec une formule du genre «Que puis-je faire pour vous?» Les Canadiens devraient s'efforcer de ne pas faire perdre leur temps à ces dirigeants en leur posant des questions vagues. Ils devraient expliquer immédiatement ce qu'ils font et indiquer à la personne en face d'eux ce qu'elle peut faire pour les aider. Plus l'information est précise et mieux cela vaut. Lors d'une réunion, les participants échangent leurs cartes d'affaires au début de celle-ci. La chaleur de l'accueil variera beaucoup d'une réunion à l'autre. On sert parfois des jus, du café ou des gâteaux. On offre moins fréquemment des cigares. La réunion prend fin quand on a épuisé les sujets à l'ordre du jour ou quand la personne qu'on rencontre doit s'absenter pour assister à un autre rendez-vous. Les usages en vigueur au Canada dans le monde des affaires ne heurtent personne à Cuba.

La plupart des Canadiens rencontreront des dirigeants cubains lors de réunions d'affaires officielles. Celles-ci prennent parfois longtemps à organiser. Les cadres intermédiaires doivent d'abord obtenir la permission de rencontrer un étranger et réserver ensuite une salle de réunion. La plupart des cadres supérieurs, surtout ceux qui se trouvent en dehors de la structure gouvernementale, peuvent rencontrer des visiteurs dans leur bureau. Ils sont cependant souvent très occupés et il faut parfois du temps avant de réussir à les rencontrer.

Il faut savoir que même les cadres supérieurs peuvent ne pas être autorisés à donner des publications. Ces publications gouvernementales sont le plus souvent vendues et le visiteur devra toujours offrir de les payer et avoir sur lui le montant voulu en devises américaines. Le prix des petites publications se situe souvent entre 10 et 50 $ US et on remet un reçu officiel à l'acheteur. Si une publication est offerte gratuitement, c'est

probablement que le dirigeant est intéressé par ce que le visiteur fait et il faut l'accepter en remerciant.

Sources d'information

Cette présentation du cadre des affaires et des politiques qui régissent la vie des entreprises à Cuba s'appuie sur des entrevues avec des dirigeants d'entreprises travaillant dans ce pays ainsi que sur des discussions avec de nombreux représentants du gouvernement cubain et du gouvernement canadien.

Son contenu est conforme à ce que disent de nombreux chercheurs indépendants qui ont écrit sur Cuba, mais ne constitue pas nécessairement le point de vue officiel du gouvernement du Canada, ni de celui de Cuba. Il prétend simplement donner des conseils de nature générale aux dirigeants canadiens qui vont pour la première fois sur place pour se faire une idée du marché cubain. Les exportateurs et les investisseurs expérimentés se forgeront leurs propres conclusions.

ÉCONOMIE ET POLITIQUE

Il y a certains aspects de la situation économique actuelle qui sont délicats et qu'il vaut mieux éviter dans les conversations. La «période spéciale en temps de paix» s'est accompagnée de beaucoup de privations. L'ampleur réelle de ces privations et de ces difficultés sera probablement minimisée par les dirigeants cubains. Ils ont de plus tendance à imputer ces difficultés aux dysfonctionnements du marché qui ont été provoqués par l'effondrement de l'ancienne Union soviétique et par l'embargo américain. Le fait que Cuba ait dépendu pendant de nombreuses années, de façon déraisonnable, d'un petit nombre de marchés pour ses produits bruts et fabriqués en grande quantité, à des prix subventionnés, n'est pas abordé.

Le fait que l'économie cubaine soit en général inefficace et utilise souvent des technologies périmées et nuisibles à l'environnement est aussi en général un sujet tabou. Quand un Cubain mentionne une usine en précisant qu'on y trouve «la dernière technologie soviétique», il ne s'agit pas d'une contradiction volontaire. Les offres canadiennes de transfert de technologie devraient insister sur l'aspect sophistiqué et la facilité d'application aux utilisations cubaines, mais devraient éviter de critiquer les systèmes du bloc soviétique déjà en place.

Un autre sujet à éviter est l'importance des subventions que Cuba recevait autrefois des Soviétiques. On ne reconnaît pas encore vraiment que l'économie cubaine ne se suffisait pas à elle-même à l'époque de l'influence soviétique. La plupart des dirigeants se contentent de dire que le pays bénéficiait d'un certain nombre de «crédits» qui faisaient naturellement partie de ses «partenariats socialistes». Les analystes indépendants estiment que la subvention totale reçue par Cuba a été d'environ 40 milliards $ US entre 1962 et 1989. Au cours de certaines années, la subvention a représenté jusqu'à un quart du PIB de Cuba.

L'explication que le gouvernement cubain donne des réformes économiques est qu'elles sont destinées à renforcer le système socialiste et non pas à le remplacer. Un petit nombre d'observateurs indépendants estiment que le système communiste ne pourra pas éviter de subir des modifications profondes à la suite de l'arrivée des investisseurs en provenance de démocraties occidentales et de la «dollarisation» partielle des marchés intérieurs. Les dirigeants du pays ne tiennent toutefois pas, en règle générale, le même discours. En vérité, l'étendue de la dollarisation fait toujours l'objet de vives discussions au sein du gouvernement cubain, et le « privatisation » est toujours jugé inconvenant.

Les Canadiens devraient éviter d'utiliser le terme «expropriation». Ce terme est utilisé à Cuba pour mentionner la saisie des biens des criminels, y compris ceux qui avaient des relations avec le régime Batista. Dans le cas de la terre que l'État s'est appropriée après avoir imposé un régime socialiste, on dit qu'elle a été «nationalisée».

Enfin, les Canadiens doivent savoir que les Cubains ne sont pas aussi pauvres que certains journaux étrangers le laissent entendre. Il y a des pénuries de biens de consommation pour les Cubains qui ne peuvent pas se procurer de dollars. Les Cubains seront toutefois insultés si on leur laisse entendre qu'ils sont dans une situation désespérée. Alors que de nombreuses familles consacrent énormément de temps à l'acquisition des produits de base, la plupart d'entre elles font face à la «période spéciale» avec dignité. Un salaire courant de 20 $ US par mois ou moins semble maigre. Une part importante de la consommation se fait sous forme de consommation de biens sociaux comme le logement, les services publics, les soins de santé et l'enseignement qui sont gratuits ou qui ne coûtent qu'un montant symbolique. Si les rations alimentaires semblent rudimentaires, il y a toutefois des approvisionnements largement suffisants de riz et de fèves et des approvisionnements également limités d'œufs et de poisson qui sont rationnés essentiellement parce qu'ils sont vendus à des prix nettement inférieurs à ceux du marché. C'est ainsi qu'une livre de riz rationné coûte 0,24 peso, soit environ un cent. Chaque personne a droit à quatre livres par mois à ce prix. Sur le marché privé, une livre de riz coûtait, au début de 2001, environ 5 pesos (près de 25 cents); l'écart s'explique par le fait que Cuba est un importateur net de riz. Le rationnement ne limite donc pas les quantités d'aliments que quelqu'un peut acheter. Malgré les difficultés récentes, les Cubains les plus pauvres sont encore dans une situation nettement meilleure que celle des autres populations les plus pauvres d'Amérique latine.

À PROPOS DES RELATIONS ENTRE LES DEUX SEXES

Les relations entre les Cubains et les Cubaines sont beaucoup plus complexes qu'entre leurs homologues canadiens. La libéralisation des femmes a été une caractéristique importante de la révolution. Les femmes cubaines sont bien représentées dans la hiérarchie. Elles occupent beaucoup de postes de cadres supérieurs du gouvernement et sont très présentes dans le milieu scientifique. Par contre, cette libéralisation des femmes n'a pas supprimé toute dimension sexuelle des relations d'affaires comme cela fut le cas au Canada.

Les femmes d'affaires canadiennes seront traitées avec respect par leurs homologues cubains mais elles doivent s'attendre à sentir percer le machisme des hommes. Il peut s'agir par exemple de commentaires sur l'apparence d'une femme qui seraient jugés inadaptés au Canada. Les femmes canadiennes ont constaté que même s'il faut parfois du temps pour établir des relations d'affaires avec les hommes cubains, elles peuvent travailler et réussir à Cuba. Les femmes dirigeantes qui ont l'expérience de Cuba insistent sur le fait qu'une femme ne peut pas mettre de côté son sexe comme au Canada et qu'il faut beaucoup de tact pour conserver les relations au niveau des affaires.

Les Cubains, comme beaucoup d'autres Latino-Américains, ont une attitude plus libérale envers le sexe que les Canadiens. Dans la rue, les femmes peuvent faire l'objet de commentaires sur leur corps et même recevoir éventuellement des propositions à caractère sexuel. Les femmes cubaines ne se sentent pas offensées et en rient le plus souvent ou répondent gentiment. Les femmes d'affaires canadiennes réagiront à leur façon, mais il vaut mieux qu'elles le sachent à l'avance.

Le gouvernement cubain a pris des mesures strictes pour contrôler la prostitution et a réussi dans une large mesure, mais il reste possible que les visiteurs soient approchés par des personnes, des deux sexes, leur offrant des services sexuels. L'approche cubaine à la prostitution peut prêter à confusion pour certains étrangers. Pour accéder à de nombreux produits indispensables et à tous les produits de luxe, il faut disposer de devises fortes. Certains hommes et certaines femmes cherchent en permanence à établir des relations avec des dirigeants d'affaires en visite dans le pays uniquement pour pouvoir accéder à des produits de luxe comme des repas au restaurant et des vêtements de bonne qualité. Comme ces gens ne demandent pas d'argent liquide, le visiteur étranger ne les percevra parfois pas comme des prostitués au sens courant du terme. Outre les considérations morales et de santé, les visiteurs canadiens doivent savoir que les responsables cubains ne font pas de telles distinctions. Les *jineteras*, comme on les appelle, et leurs homologues masculins, sont considérés comme une honte nationale. D'un point de vue d'affaires, un Cubain n'aura pas une bonne opinion de quelqu'un se tenant avec une *jinetera*.

ÉTUDE DE MARCHÉ SUR CUBA

La cueillette de renseignements et d'information sur le marché est un élément essentiel de la préparation d'une stratégie d'exportation. Ce processus est plus difficile à Cuba que dans tout autre pays, parce qu'on ne dispose que de peu de sources d'information et d'analyses indépendantes du gouvernement et que la presse n'est pas libre de publier des descriptions précises des nouveaux développements. Même si la publication des statistiques officielles s'est récemment améliorée, les statistiques officielles par industrie sont encore incomplètes en regard des normes des pays industrialisés.

Le système réglementaire de Cuba ne peut que difficilement être décrit comme transparent. L'information réglementaire essentielle n'est parfois divulguée que de façon occasionnelle, en étant simplement évoquée lors de discours ou de réunions informelles avec des dirigeants gouvernementaux. Le Bureau national de la statistique publie maintenant un rapport annuel, mais sa qualité et la quantité de données ne se comparent pas, même de loin, aux produits de Statistique Canada. Pour l'essentiel, il faut recueillir les renseignements d'affaires importants au moyen d'entrevues, le plus souvent avec des dirigeants du gouvernement ou d'entreprises gouvernementales. Même avec ce type d'approche, certains détails restent protégés par le secret.

ORGANISMES RÉALISANT DES ÉTUDES DE MARCHÉ À CUBA

Il y a plusieurs services officiels d'étude de marché du gouvernement à Cuba. Les dirigeants étrangers ont indiqué leur déception face aux détails, à la qualité et au coût du travail réalisé par certains de ces organismes. Les trois services décrits dans cette section sont ceux qui ont la meilleure réputation, mais il faut garder à l'esprit qu'ils ne sont pas indépendants du gouvernement. Ils peuvent avoir des liens étroits avec les filiales cubaines qui négocient avec les sociétés canadiennes. Il est donc essentiel de protéger toute information commerciale confidentielle. Le gouvernement cubain a reconnu qu'il est nécessaire que les sociétés étrangères aient accès à des conseils indépendants d'affaires et d'investissement et qu'un certain nombre d'entreprises de conseils ont récemment obtenu des permis pour offrir de tels services. La section des Contacts de ce guide donne des détails sur un certain nombre de prestataires de services d'affaires, gouvernementaux et indépendants.

Centro para la Promoción de Exportaciones Cubanas

Le *Centro para la Promoción de Exportaciones Cubanas (CEPEC)*, Centre cubain de la promotion des exportations, a été créé en 1994 pour réaliser des études de marché et aider à mettre en relation les exportateurs cubains et les acheteurs étrangers. Le *CEPEC* fait partie du *Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX)*, Ministère du Commerce extérieur. Il a publié un annuaire des exportateurs qui utilise la classification du système harmonisé. Il incombe également au *CEPEC* de diffuser ce qu'on appelle les «offres d'exportation de Cuba» par l'intermédiaire de ses délégations commerciales à travers le monde. Cet organisme est membre de la World Association of Investment Promotion Agencies, sous les auspices de la CSUCED.

Le *CEPEC* offre également des services d'étude de marché aux sociétés étrangères qui sont intéressées à exporter à Cuba ou à créer des coentreprises avec des organismes cubains. Il a une base de données des importateurs cubains et réalisera à contrat des études de marché pour les sociétés canadiennes. On peut trouver de plus amples informations en ligne à http://www.infocex.cu/cepec/default_i.htm

Centro Internacional de La Habana

Le *Centro Internacional de La Habana* est un organisme de consultation du *Ministerio de Educación Superior (MES)*, ministère de l'Enseignement supérieur. Ce centre fait des études de marché, monte des sociétés, fait des études de faisabilité, et il est en mesure de préparer un programme complet de réunions avec des Cubains compétents dans le domaine, en anglais et en français.

Business Tips on Cuba (TIPS)

Lors de sa création, en 1992, TIPS était une lettre d'information internationale en anglais et en espagnol. Elle était publiée *par Sistema de Promoción de Información Tecnológica y Comercial*, Système de promotion de l'information technologique et commerciale de Cuba. TIPS a évolué depuis en un magazine d'affaires mensuel complet, avec des éditions dans sept langues, distribuées dans 76 pays. On trouve cette publication sur Internet (http://www.tips.cu/tips.html). TIPS produit en plus une série de bulletins sectoriels auxquels on peut s'abonner. Ce magazine est distribué au Canada par un agent local.

Il faut savoir que TIPS est un outil du gouvernement cubain pour faire la promotion du commerce et que les auteurs des articles qui y sont publiés ne font pas de critique des annonces gouvernementales. On y trouve donc une vision flatteuse du développement économique de Cuba. Cela reste toutefois une bonne source de nouvelles sur les affaires et les dirigeants des entreprises canadiennes peuvent, comme les analystes du marché, y découvrir où s'adresser pour obtenir des informations plus équilibrées.

Maintenant, TIPS est également une entreprise de conseil. Ses relations étroites avec le gouvernement lui permettent d'entrer en relation avec n'importe quel organisme cubain qui pourrait se révéler un client ou un partenaire éventuel. Elle a des bureaux dans les 14 États de Cuba. Un dirigeant de la société a indiqué, lors d'une entrevue récente, qu'elle allait bientôt terminer une phase d'expansion à la fin de laquelle elle aurait des bureaux dans les 168 municipalités cubaines.

TIPS se révèle également un bon moyen de faire de la publicité pour les sociétés canadiennes qui cherchent à faire connaître leurs produits. Les gammes de prix vont de 2 000 $ US pour une annonce d'une pleine page à 500 $ US pour un sixième de page. TIPS a un bureau à proximité de l'Ambassade du Canada à LA Havane et est représenté au Canada par la société Intersocietal Inc., dont on peut consulter le site Web à l'adresse http://www.cam.org/~interso/ et à qui on peut s'adresser par courrier électronique à interso@cam.org .

CENTRO DE COMERCIO HABANA

La *Cámara de Comercio de la República de Cuba,* Chambre de commerce de la République de Cuba, a lancé un nouveau service appelé *Centro de Comercio Habana*, Centre commercial de La Havane, au début de 2001. Cette nouvelle installation moderne dans les locaux de la Chambre offre un centre d'information commercial, un centre de documentation et un café Internet. Plusieurs bases de données sont accessibles en ligne, y compris des publications qu'on ne pouvait consulter auparavant qu'en achetant une copie papier. Le service en ligne peut être accédé par Internet, sur abonnement, à un coût de 75 $ US par an. Les visiteurs d'affaires passent acheteur une carte à puce leur donnant cinq heures d'accès au café Internet à un coût de 12 $ US.

Sur la partie accessible gratuitement au site Web de la Chambre (http://www.camaracuba.com/), on trouve un calendrier des foires commerciales, un bulletin d'information, un annuaire des associés de la Chambre et une base de données de demandes et d'offres d'affaires dans laquelle on peut faire des recherches. Le service par abonnement, appelé *Campus Empresarial,* donne accès à plusieurs bases de données utiles. On y trouve les annuaires d'importateurs autorisés, les agents enregistrés de sociétés étrangères et les succursales enregistrées de sociétés étrangères. Il y a également un système permettant l'échange en direct d'offres et de demandes, ainsi qu'une collection de données sur le marché et de statistiques commerciales. Ce site permet également de consulter la législation sur l'investissement étranger et le commerce.

Au moment de la rédaction de ce rapport, le service de la Chambre n'était pas encore pleinement opérationnel, mais nous avons pu procéder à un test pratique de *Campus Empresarial*. Une visite des installations du *Centro de Comercio Habana* et des entrevues avec le personnel nous a toutefois permis d'évaluer que ce service présenterait un intérêt réel pour les entreprises canadiennes cherchant de l'information sur le marché cubain.

Cuba sur Internet

Il n'y a probablement pas de pays au monde où la gestion de l'information et la désinformation jouent un rôle aussi important qu'à Cuba. Il n'y a que peu de sites qui traitent de Cuba sur Internet à avoir un point de vue indépendant. Nombre d'entre eux sont gérés par des dissidents cubains dans d'autres pays et ont une tonalité fortement politique. Tous les sites situés à Cuba sont contrôlés par le gouvernement. Ceux qui ont une vocation d'affaires peuvent être scindés entre ceux qui sont conçus pour promouvoir les affaires à Cuba maintenant et ceux qui sont destinés aux Américains intéressés à l'ère post-castriste.

Site du gouvernement cubain - CUBAWEB (http://www.cubaweb.cu/) contient des renvois vers un certain nombre de publications dont Granma, le journal officiel. On y trouve également le texte intégral des principales lois et un calendrier des événements commerciaux à venir.

PRENSA LATINA *(http://www.prensa-latina.org/)* est un nouveau service d'information par abonnement, exploité par le gouvernement cubain.

Business Tips on (http://www.cubatips.com) est un magazine mensuel d'affaires publié par le groupe de promotion du commerce qui appartient au gouvernement cubain. Ce site Web donne accès aux textes complets des numéros récents du magazine et est une bonne source d'information sur ce qui se passe dans le milieu des affaires.

CubaWeb (http://www.cubaweb.com/eng/index.html) est un site américain portant le même nom que le site officiel du gouvernement cubain. Il s'intéresse à l'ère post-castriste à Cuba. Malgré cela, on y trouve un ensemble raisonnablement équilibré de nouvelles affaires et de nombreux liens vers de sites connexes.

CubaNews (http://www.cubanews.com/) est un site américain essentiellement tourné vers la promotion des ventes du service d'abonnement de l'éditeur, mais permettant également de consulter des échantillons d'articles gratuitement.

Chambre de commerce de la république de Cuba (http://www.camaracuba.com) est gérée par un organisme du gouvernement cubain et fournit des renseignements, gratuits et par abonnement, y compris l'accès à des bases de données en ligne.

El Economista de Cuba (http://www.eleconomista.cubaweb.cu/) donne des nouvelles à jour sur l'économie et les affaires.

CubaDaily (http://www.cubadaily.com/) diffuse quotidiennement des nouvelles intérêt général sur Cuba.

CubaTrade (http://www.cubatrade.org/) est publié par le US-Cuba Trade and Economic Council de New York. Il s'agit d'un site sans vocation politique qui s'intéresse aux affaires. On y trouve beaucoup d'information unique, dont une liste de sociétés étrangères présentes à Cuba, ainsi que les noms des 30 sociétés américaines qui détenaient 56 % de toutes les réclamations officialisées contre Cuba.

Cuban Review (http://www.globalreflexion.org/cubanrev/index.htm) et un journal européen en ligne spécialisé dans les affaires cubaines, publié par la Global Reflexion Foundation implantée à Amsterdam.

University of Texas, Latin America Information Centre (http://www.lanic.utexas.edu/la/ca/cuba/) Un site universitaire donnant des liens vers des sources importantes de renseignements sur Cuba.

The Washington Post (http://www.washingtonpost.com/wp-srv/inatl/longterm/worldref/country/cuba.htm) Une collection d'articles récents sur Cuba.

LES SOURCES DE CAPITAUX

Cuba n'est pas membre du Fonds monétaire international (FMI) et ne reçoit aucun financement d'organismes comme la Banque Mondiale ou la Banque interaméricaine de développement (BID). Au Canada, la Société pour l'expansion des exportations (SEE) a fourni une aide limitée, essentiellement sous la forme d'assurances à court terme. La Corporation commerciale canadienne (CCC) aide les exportateurs canadiens qui vendent à des gouvernements étrangers, en se comportant comme un maître-d'œuvre et en garantissant la vente. Elle peut aussi financer la préparation des exportations pour les PME exportatrices. L'Agence canadienne de développement international (ACDI), dans le cadre de son programme de coopération industrielle (ACDI/INC) offre également un programme de partage des coûts pour les études de faisabilité et pour la formation.

Toute une gamme d'institutions financières offrent du financement, surtout à court terme, aux entreprises cubaines et étrangères. *Interholdings* gère les capitaux de la société d'assurance d'État et propose un financement limité aux sociétés cubaines et étrangères, y compris des services d'affacturage. *Interholdings* has an association with MFI Export Finance Inc. of Don Mills, Ontario. Parmi les autres institutions de services financiers présentes à La Havane, on peut citer Caribbean Finance Investments Ltd. (CariFin), Caribbean Finance Corporation (CFC), Dynafund, Commonwealth Development Corporation et *Finsa*, entre autres. On trouvera de pplus amples détails à la section Principaux contacts de ce guide.

PUBLICITÉ

La publicité destinée au public cubain est découragée et, pour l'essentiel, les messages commerciaux doivent viser les touristes et le milieu des expatriés. Les entreprises disposent d'un certain nombre de véhicules pour ce type de publicité. On peut en donner comme exemple le magazine *Opciones*, *Cubavisión Internacional* (chaîne de télévision accessible dans les hôtels pour touristes) et des panneaux publicitaires aux aéroports, dans les sites touristiques et lors des activités sportives. La publicité commerciale doit être émise par des organismes cubains approuvés, parmi lesquels on peut citer ***Premium Publicity***, *Publicitur*, *Propaganda Nacional*, *Graphitel*.

LES FOIRES COMMERCIALES

Les foires commerciales sont une façon peu coûteuse pour les sociétés canadiennes d'accéder au marché cubain et d'établir des contacts avec des clients et des partenaires éventuels.

La plus importante foire commerciale de nature générale, la Havana International Fair, a lieu à *ExpoCuba* chaque année au début du mois de novembre; elle est parrainée par le gouvernement cubain. La Section des affaires commerciales et économiques de l'Ambassade du Canada à La Havane a l'habitude d'y monter un pavillon canadien. Celui-ci est petit et la demande est forte; les entreprises désireuses d'y être doivent s'inscrire auprès de l'Ambassade dès les mois de mai ou de juin. Elles peuvent le faire par télécopieur au numéro (011-537) 24 2044.

Plusieurs activités sectorielles sont organisées de façon régulière, mais presque toutes se déroulent au complexe *PabExpo* à La Havane et sont organisées par le *Palacio de las Convenciones*, dont le nom apparaît dans la section des Contacts de ce guide. L'*Hotel Palco*, installation moderne, quatre étoiles, est situé près de *PabExpo*. Le numéro de téléphone de l'hôtel est le (537) 24-7236 et son numéro de télécopieur le (537) 24-7235. Le tableau ci-dessous énumère les principales activités annuelles. Ce calendrier tient compte des dernières informations mais n'est pas définitif. On peut obtenir de l'information additionnelle sur les activités à venir en adressant une demande par courriel à Pabexpo@pabexpo.get.cma.net. On trouve également un calendrier des foires commerciales sur le site Web de la Chambre de commerce de Cuba à l'adresse http://www.camaracuba.com/

Salons commerciaux réguliers à La Havane		
Nom du salon	**Secteur d'activité**	**Période**
PABEXPO	Livres	Annuelle
EXPOAGUA	Secteur de l'eau	Annuelle, février
CUBASPORT	Les sports et les loisirs	Annuelle
LACTO	Industrie laitière	Annuelle, mars
FIART	Arts et artisanats	Années impaires, mars
INFORMATICS	Informatique et communications	Annuelle
FERIA AGROPECUARIA	Agriculture et élevage	Annuelle, mars
ALIMEXPO	Aliments et emballage	Années paires, mars
SALUD PARA TODOS	Technologie médicale	Années impaires
FECONS	La construction	Annuelle, avril
TECNOTUR	Technologie et produits pour le secteur touristique	Annuelle, mai-juin
EXPOAZUCAR	Industrie du sucre	Années paires, juin
CUBADISCO	Musique	Annuelle, mai
CUBAMODA	Mode	Annuelle, juillet
FERMAR	Produits nautiques	Annuelle, juillet
METANICA	Technologie, équipement et pièces d'occasion	Annuelle, juillet
FIT	Transports	Annuelle, septembre
HAVANABELL	Produits de beauté	Annuelle, décembre
Source : Centro para la Promoción de Exportaciones Cubanas, Juillet 2000.		

ÊTES-VOUS PRÊT POUR CUBA?

Les renseignements fournis dans ce profil du marché cubain montrent clairement que, s'il y a de nombreuses possibilités à Cuba, ce n'est pas non plus un marché pour les sociétés qui ont peur du risque ou qui sont mal préparées. Ce marché évolue constamment. Cuba n'a pas les devises fortes dont elle aurait besoin pour satisfaire certains de ses besoins et les usages en matière de règlements de sont dégradés. Les entreprises canadiennes ne devraient pas songer à pénétrer ce marché cubain tant qu'elles n'ont pas trouvé de débouché solide pour leurs produits ou leurs services. Il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées. Une entreprise canadienne doit avoir un produit, une technologie ou une façon de faire les choses qui ne peut pas être facilement copiée par ses concurrents ou ses partenaires. Autrement, les dirigeants cubains demanderont à des concurrents latino-américains, européens ou asiatiques de leur fournir des devis complets pour le même produit ou la même idée.

La réglementation qui régit les nouvelles zones franches de Cuba est une des plus libérales d'Amérique latine et pratiquement tous les aspects de la création d'une coentreprise sont négociables. Les réductions d'impôt et les concessions ne suffisent toutefois pas à faire un plan d'affaires solide. Avant d'aller de l'avant, l'entreprise canadienne devra disposer d'une stratégie d'exportation bien conçue et avoir acquis une compréhension complète du milieu cubain des affaires. Elle doit également disposer des ressources qui lui permettront de rester sur le marché pendant une longue période, parce qu'il faut parfois un an ou plus pour conclure un accord de coentreprise ou d'association économique. Il arrive même qu'il faille faire plusieurs voyages à Cuba pour organiser la livraison de marchandises en provenance de l'extérieur. Les entreprises devraient donc se demander attentivement si elles sont prêtes à engager les ressources nécessaires avant de se lancer sur ce marché et se poser les questions suivantes :

- **L'entreprise a-t-elle un produit ou un service concurrentiel ou unique?** Il y a de nombreuses façons d'être concurrentiel. Il peut s'agir d'un produit avec une part de marché importante au Canada ou ayant des applications uniques à Cuba.
- **Y a-t-il un «champion» au sein de la société qui fera la promotion de l'entreprise cubaine?** Il doit y avoir au moins une personne qui se consacre à Cuba, qui connaît bien le pays et qui est capable de tenir une conversation en espagnol. Cette personne doit bien connaître les problèmes des exportations en général et le milieu cubain en particulier. Il faut un appui manifeste de la haute direction.
- **L'entreprise dispose-t-elle de ressources financières suffisantes?** Étudier le marché cubain est une démarche coûteuse. Il faut réaliser des études de marché et

lancer un produit sur un marché mal connu. Il faudra aussi que des représentants de la société se rendent en personne plusieurs fois dans le pays avant de pouvoir espérer conclure une entente.

- **La capacité de production est-elle suffisante?** L'entreprise doit être prête à faire face à une augmentation de la demande et à adapter le produit aux besoins ou aux goûts uniques du marché cubain.

Les sociétés qui sont prêtes à exporter et qui ont fait leurs études de marché pourront obtenir de l'aide auprès du personnel de l'Ambassade du Canada à Cuba. Ce personnel peut les aider à trouver des contacts au sein du gouvernement cubain et faciliter les présentations. Les représentants canadiens ne pourront toutefois pas faire grand-chose pour les entrepreneurs canadiens qui se rendent à Cuba à la recherche d'idées. Les dirigeants d'entreprises devraient donc planifier soigneusement leur visite dans ce pays et prévoir suffisamment de temps pour organiser à l'avance des réunions. Cependant, la planification ne fera que réduire les surprises; elle ne les éliminera pas. Les mécanismes pour négocier des partenariats et pour obtenir des permis ou des licences ne sont pas transparents. Trouver la personne qui a le pouvoir de prendre des décisions et de conclure des ententes peut se révéler très frustrant et les vis-à-vis peuvent changer souvent pendant les négociations. Les chances de succès seront meilleures si la partie canadienne aux négociations fait preuve de continuité et de cohérence.

Les consultants qui représentent des investisseurs ou des exportateurs anonymes ne seront pas les bienvenus à Cuba. Les dirigeants estiment que les intermédiaires absorbent des ressources rares pour les projets envisagés. De plus, des représentants de l'Ambassade du Canada voudront connaître avec précision les capacités et l'expérience d'exportation des partenaires intéressés à un projet. Afin de protéger la crédibilité canadienne sur ce marché, les représentants de l'Ambassade n'accepteront de faire des présentations que dans les cas qui leur paraissent justifiés.

Malgré ces précautions, il y a de nombreux débouchés à Cuba pour les sociétés canadiennes qui ont des produits, le financement et le savoir-faire nécessaires, et la volonté de s'engager sur ce marché. Les exportations canadiennes vers Cuba ont augmenté de presque 58 pour cent pendant la période 1997-1998. Cuba est le plus important marché d'exportation du Canada dans les Antilles et le quatrième d'Amérique latine. De plus, les investissements canadiens dans l'île dépassent maintenant le milliard de dollars.

OÙ OBTENIR DE L'AIDE ADDITIONNELLE

Le Service des délégués commerciaux du Canada aide les entreprises, nouvelles et expérimentées, qui ont fait leurs recherches et choisi leurs marchés-cibles à économiser du temps et de l'argent en leur fournissant des informations au Canada. Pour en apprendre davantage, adressez-vous à Équipe Canada Inc. au 888 811-1119. On peut obtenir d'autres renseignements sur Internet à http://www.infoexport.gc.ca/cu. Pour des renseignements précis sur Cuba, y compris une version électronique de ce guide, allez à http://www.infoexport.gc.ca/docs/view-e.asp?did=214&gid=193 .

AIDEZ-NOUS À MIEUX VOUS SERVIR

Avant de vous adresser au Service des délégués commerciaux, votre société doit être inscrite dans la base de données de WIN Exports; il suffit pour cela de téléphoner au numéro 1 800 551-4946. Cette inscription est gratuite.

Quand vous voudrez obtenir de l'aide pour exporter, nous vous demanderons de décrire brièvement votre société et de nous donner quelques précisions sur votre plan d'exportation. Voici quelques questions usuelles des clients mexicains et des personnes-ressources :

1. Qu'est-ce que votre entreprise, votre produit ou votre service a d'unique?
2. Qui sont les utilisateurs finaux de vos produits ou de vos services? À qui vendez-vous, au Canada et à l'étranger, et comment?
3. Pourquoi vous intéressez-vous à Cuba? Que savez-vous de ce marché?
4. Comment envisagez-vous de pénétrer ce marché ? En exportant ? En accordant une licence ? En constituant une coentreprise ?
5. Quelles sont les caractéristiques de votre acheteur type, du distributeur, de l'agent ou du partenaire avec qui vous voulez travailler à Cuba?
6. Quand devez-vous aller visiter le marché cubain? Avez-vous envisagé d'adapter votre produit, votre service ou la documentation qui l'accompagne au marché cubain? (traduction en espagnol, etc.)

METTEZ VOTRE PLAN EN ŒUVRE AVEC L'AIDE DU SERVICE DES DÉLÉGUÉS COMMERCIAUX

Quand vous avez préparé un plan cohérent pour exporter à Cuba, vous pouvez vous adresser au Service des délégués commerciaux (SDC) de l'Ambassade du Canada à La Havane. La méthode la plus simple est alors d'envoyer une télécopie au (011-53-7) 24-2044, ou un courrier électronique à l'adresse havan-td@dfait-maeci.gc.ca. Vous devriez recevoir une réponse dans les cinq jours ouvrables, et toutes les demandes sont traitées de façon confidentielle. Voici les services disponibles :

Aperçu du potentiel du marché

Nous vous aidons à évaluer vos chances de réussite sur le marché cubain avec les services suivants :

- des conseils sur la façon de faire des affaires à Cuba;
- une indication des principales difficultés;
- des renseignements sur la réglementation et sur la façon d'obtenir les accréditations voulues;
- des avis vous informant des activités à venir, comme les foires commerciales, les conférences, les séminaires et les missions commerciales; et
- des suggestions pour les étapes ultérieures.

Nous avons des études de marché sur certains secteurs d'activité. Si vous avez besoin d'une étude de marché plus poussée, nous pouvons vous indiquer des entreprises cubaines compétentes.

Recherche de contacts clés

Vous avez besoin d'une liste des contacts présentant réellement un intérêt pour vous à Cuba? Nous pouvons l'obtenir. Celles-ci ont une bonne connaissance du marché dont vous pouvez avoir besoin pour raffiner votre stratégie de pénétration du marché, ou pour la mettre en œuvre. Cette liste peut comporter des noms d'acheteurs, de partenaires ou d'agents éventuels, de représentants de fabricants, de distributeurs, d'importateurs, de consultants, de comptables, de hauts fonctionnaires, de dirigeants d'associations, de chambres de commerce, de transitaires, de compagnies maritimes, d'avocats généralistes et spécialisés dans le domaine des brevets, des sources de

technologie et d'institutions financières. Si l'accès à des bases de données spécialisées entraîne des frais, nous vous en informerons à l'avance.

Informations sur les entreprises locales

Nous vous fournirons de l'information sur les organismes ou les sociétés locales que vous avez mentionnés. Nous vous préviendrons dans tous les cas si l'accès à des bases de données spécialisées entraîne des frais. Il n'y a pas d'agence spécialisée dans le domaine de la vérification de la solvabilité à Cuba.

Conseils pour un séjour à Cuba

Quand vous avez décidé de vous rendre à Cuba pour commencer à y faire des affaires, nous pouvons vous donner des conseils pratiques sur le meilleur moment pour y aller et sur l'organisation de votre voyage. Notre site Web du service (http://www.infoexport.gc.ca/cu/menu.htm) permet de consulter une liste d'hôtels, de services de soutien aux entreprises, d'interprètes, de traducteurs et de services de transport locaux. Passez par votre agent de voyages habituel pour faire vos réservations d'hôtel et de transport.

Séance d'information en personne

L'un de nos agents (canadien ou cubain) vous rencontrera en personne pour vous faire part des développements les plus récents à Cuba et pour discuter de vos besoins à venir. Informez nous de votre visite au moins deux semaines avant votre départ du Canada.

Dépannage

Êtes-vous confronté à un problème important d'affaires ou d'accès au marché? Appelez nous si vous avez besoin d'aide. Sachez cependant pas que nous ne pouvons pas nous immiscer dans des conflits privés, ni agir comme des courtiers en douane, des agents des ventes ou de recouvrement, ni comme avocats.

Besoin d'aide additionnelle?

Dans certains cas, nous pouvons assurer des services complémentaires à ceux mentionnés ci-dessus. Si vous avez besoins de services plus précis, n'hésitez pas à nous exposer vos besoins. Si nous ne sommes pas en mesure de fournir le service dont vous avez besoin, nous pourrons vous adresser à une tierce partie compétente, qui, elle, vous facturera des frais ou des honoraires.

Comment rejoindre le Service des délégués commerciaux à La Havane?

par courrier :

Section des affaires commerciales
Ambassade du Canada
P.O. Box 500
(La Havane) Ottawa, Canada K1N 8T7

à La Havane :
Section des affaires commerciales

Ambassade du Canada
Calle 30 No. 518 esq. a 7ma.
Miramar, La Habana
Havan-td@dfait-maeci.gc.ca
Téléphone : (011-53-7) 24-2516
Télécopieur : (011 53-7) 24-2044

CONTACTS

SOCIÉTÉS DES SERVICES FINANCIERS

MFI Export Finance Inc.
156 Duncan Mill Road, Unit 15
Don Mills, Ontario M3B 3N2
Tél. : (416) 391-3535
Téléc. : (416) 391-4843
M. David Harding, président (téléphone mobile quand il est à Cuba 80-4931)

Commonwealth Development Corporation (CDC)
Caribbean Finance Investments Ltd. (CariFin)
Calle 22 No.313 e/ 3ra y 5ta Miramar
La Havane (Cuba)
Tél. : (53-7) 24-4147/48/49, 24-4468/69/70
Téléc. : (53-7) 24-4460, 24-4140, 24-5950
M. Paul Nabavi, président exécutif de CariFin
M. Steven McQueen, directeur général de la CDC

Corporacion Financiera Habana (CFH)
Miramar Trade Centre
Edificio 1-A
3er piso, Locales 3041305 3ra Ave. el 78 y 80
Miramar
Tél. : (53-7) 24-3611,24-3705, 24-3654
Téléc. : (53-7) 24-3706
M. Jose M. Oabrio Achabal, directeur général
M. Roberto Hernandez, directeur commercial

FINCOMEX Ltd.
Adresse : Edit. Someil18n, piso 13
Calle 0 No.2 el Linea y 17
Vedado
Tél. : (53-7) 33-3933135, 33-4205
Téléc. : (53-7) 33-3412
M. Hector Rodriguez Llompart, président
M. Andreas Binkler, directeur

Financiera Nacional (FINSA)
Calle G. No.301 esq. a 13
Vedado, Ciudad Habana
Tél. : (53-7) 33-8863, 55-3177
Téléc. : (53-7) 66-2232
M. Conrado Sanchez, directeur des Opérations

Dynafund DH International
1717, boulevard René Lévesque Est
Montréal (Québec) H2L 4T3
Tél. : (514) 590-4110
Téléc. : (514) 590-4199
Président : M. Joel Gaillard
Buraau à Cuba : Dynamic Holding
Calle 17-8 Casa de Protocolo #104 el 164 y 174
Cubanacan
Tél. : (53-7) 28-7801 through 03
Téléc. : (53-7) 28-7804
Courriel : trc@dynahold.com
M[me] Mercedes Moreno Pastrana, directrice, Affaires économiques
M[me] Hortensia de la Lastra, directrice commerciale

IBEROFIN
Miramar Trade Centre
Edificio Jerusalén
Oficina 306, 3ra el 78 y 80
Miramar
Tél. : (53-7) 24-3008
Téléc. : (53-7) 24-5487
M. Jose Julio Rodriguez, président
M. Jose Luis Conde, directeur du crédit

NOVAFIN Financiere
Miramar Trade Centre Edificio 1-A, Oficina 205
3ra Ave. el 78 y 80
Miramar
Tél. : (53-7) 24-4905
Téléc. : (53-7) 24-4906
M. Francesco Valerio, président

AUTRES SERVICES D'AFFAIRES

Berger, Young & Associates Ltd.
(Entreprise de conseils indépendante offrant ses services aux entreprises qui veulent s'implanter sur le marché cubain)
Desamparados No.166
Habana Vieja, Ciudad de La Habana
Tél. : (53-7) 61-1400, 80-5599, 80-5333
Téléc. : (53-7) 61-1575
Courriel : info@bergeryoung.com
M. Cameron Young, directeur

Centro Internacional de La Habana
(Agence de conseils qui fait partie du ministère de l'Enseignement supérieur)
41 #1003 *e/* 9na y 11na
Miramar, Ciudad de La Habana
Tél. : (537) 24-1802
Téléc. : (537) 24-1859
M. Arturo Rodríguez, directeur

Centro para la Promoción de Exportaciones Cubanas
(Organisme du gouvernement cubain réalisant des études de marché et appariant les exportateurs avec des acheteurs étrangers)
Infanta No.16
Vedado, Ciudad de La Habana
Tél. : (537) 70-9064, 74-3223/2714
Téléc. : (537) 66-2220
M[me] Olena Navas, directrice

BANQUES ÉTRANGÈRES AYANT DES BUREAUX À CUBA

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria -BBVA- (Espagne)
5ta Ave. No. 4205 e/ 42 y 44
Miramar
Tél. : (53-7) 24-9278, 24-0600
Téléc. : (53-7) 24-9279
M. José Pastrol Pató, représentant

Banque Nationale de Paris BNP PARIBAS (France)
Miramar Trade Centre
Edificio B, Oficina 407
3ra Ave. e/ 78 y 80
Miramar
Tél. : (53-7) 24-8854 Secretario: Marcelo
Téléc. : (53-7) 24-8856
Courriel : bnpcuba@ip.etecsa.cu
M. Danny Barthe, représentant

Banco De Sabadell (Espagne)
Miramar Trade Centre
Edif. Jerusalén 3er piso, Ofic. 306
3ra e/ 78 y 80
Miramar
Tél. : (53-7) 24-3008
Téléc. : (53-7) 24-5487
M. Luciano Méndez Sánchez, représentant

Caja Madrid (Espagne)
Miramar Trade Centre
Edificio 1-A, 3er piso, Locales 304/305
3ra Ave. e/ 78 y 80
Miramar
Tél. : (53-7) 24-3611, 24-3705, 24-3654
Téléc. : (53-7) 24-3706
M. Manuel Núñez Fernández, représentant

Fransabank, SAL (Liban)
Calle 72 No. 505 e/ 5ta y 5ta-A
Miramar
Tél. : (53-7) 24-9272, 24-9305/06
Téléc. : (53-7) 24-9273
Courriel : frsbkaak@ceniai.inf.cu

Abdo Jamous, représentant

Havana International Bank Limited
Calle 112 esq. 5ta
Miramar
Tél. : (53-7) 24-7944/45
Téléc. : (53-7) 24-8985
M. Aldo Victoria, représentant

ING Bank (Hollande)
5ta Ave. No. 6407 esq. 66
Miramar
Tél. : (53-7) 24-0419/20/21, 24-9520/21
Téléc. : (53-7) 24-0472, 24-7084
M. Peter Bombeld, représentant

Banque Nationale du Canada
Miramar Trade Centre
Edif. Jerusalén 3er piso, Ofic. 306
3ra e/ 78 y 80
Miramar
Tél. : (53-7) 24-3008
Téléc. : (53-7) 24-5487
M. Alberto Boza Hidalgo Gato, représentant

Netherlands Caribbean Bank N.V. (Curaccao)
5ta Ave. No. 6407 esq. a 66
Miramar
Tél. : (53-7) 24-0419/20/21, 24-9520/21
Téléc. : (53-7) 24-0472, 24-7084
M. Carel G. López, représentant
M. Juan A. Gómez, vice-représentant

PROBANCA
Miramar Trade Centre
Edificio 1-A, 2do piso, Local 207
3ra Ave. e/ 78 y 80
Miramar
Tél. : (53-7) 24-9573/74
Téléc. : (53-7) 24-9575
M. Juan Carlos García-Cordero, directeur représentant

Société Générale (France)
Edificio Lonja del Comercio, 4to Piso Of. A
Lamparilla No. 2
Habana Vieja
Tél. : (53-7) 66-9813/14
Téléc. : (53-7) 66-9808
M. Daniel Puton, président et directeur général
M[me] Françoise Madelin, représentante

SERVICES DE COURRIER

Hellmann Worldwide Logistics
Toronto, Canada:
Tél. : (800) 948-1148
Courriel : amelo@hellmann.net
Page Web : www.ca.hellmann.net
Havana, Cuba:
Zona Franca Wajay
Tél. : 55-8841
Téléc. : 55-8844
Courriel : hwlhav@ceniai.inf.cu

DHL International Express Ltd.
6205 Airport Rd., Bldg. B,
Suite 400
Mississauga, ON L4V 1 E1
Tél. : (800) 387-7783; (416) 240-9999
Téléc. : (416) 244-9409
Page Web www.dhl.com

TRANSITAIRES CANADIENS FAISANT DES AFFAIRES AVEC CUBA

Cole Freight Inc.
840, 138 - 4th Avenue S.E.
B.P. 2718 (Millions $)
Calgary (Alberta) T2P 0W1
Tél. : (403) 262-2771
Téléc. : (403) 262-7165
M. Jim Mochulsky, directeur, Marketing et Opérations
M. Pedro Rueda, directeur pour Cuba

Beacon International Despatch Limited
P.O. Box 820, 14 Holiday Drive
Branford, ON N3T 5R7
Tél. : (519) 756-6483
Téléc. : (519) 756-6800
Courriel : gary@beacon.ca or branford@beacon.ca
M. Gary J. DeBrusk, directeur national du fret aérien

Atlas International Freight Forwarding Inc.
2450 Anson Drive,
Mississauga, ON L5S 1G2
Tél. : (905) 673-5005
Téléc. : (905) 673-5079
M. Ken Singh, vice-président, Marketing

Bekar Importaciones - Exportaciones S.R.L.
Edificio Someillán, Piso 10
Línea No. 5
Vedado
Tél. : (53-7) 33-3203
Téléc. : (53-7) 33-3714

Courriel : bekar@ceniai.inf.cu
M[me] Carmen Berrocal, représentante

Hellmann International Logistics Canada
407, rue King, bureau 705
Montréal (Québec H2Y 2G3
Tél. : (514) 842-8142
Téléc. : (514) 631-1791
Bureau à Cuba:
Zone franche de Wajay
Tél. : 55-8841
Téléc. : 55-8844
Courriel : hwlhav@ceniai.inf.cu
Courriel : mlopez@ceniai.inf.cu
Ing. Máximo López, directeur

Norgate Lines (Seachart Marine Inc.)
620, rue St-Jacques, bureau 300
Montréal (Québec) H3C 1C7
Tél. : (514) 874-1999
Téléc. : (514) 874-0407
Courriel : ehag@hotmail.com
http://www.seachart.com
M. Elias Hage, coordonnateur international

SERVICES DE TRANSPORT MARITIME

Norgate Lines (Seachart Marine Inc.)(Canadian)
620, rue St-Jacques, bureau 300
Montréal (Québec) H3C 1C7
Tél. : (514) 874-1999
Téléc. : (514) 874-0407
Courriel : ehag@hotmail.com
http://www.seachart.com
M. Elias Hage, coordonnateur international

Navis Shipping Inc. (Canadian)
1 Canal St.
Darmouth, NS B2Y 2W1
Tél. : (902) 279-6680
Téléc. : (902) 463-2210
M. Bill Smithers

Coral Container Line (Cubain)
Oficios No. 170 1er Piso
Habana Vieja
Tél. : (53-7) 57-0925
Téléc. : (53-7) 33-8123
M. Ricardo Ferrero ou Claudio Perez
Agent canadien : M. Robert Reford
Montréal
Tél. : (514) 845-5201
Téléc. : (514) 845-6490

À Toronto
Tél. : (416) 703-9681
Téléc. : (416) 703-9690
À Halifax
Tél. : (902) 423-6111
Téléc. : (902) 423-0177
À Vancouver (Colombie-Britannique)
Tél. : (604) 685-0131
Téléc. : (604) 685-2241

Melfi Marine Corporation (Cuba)
Calle Oficios No. 410
Habana Vieja
Tél. : (53-7) 33-8022 and 33-8024
Téléc. : (53-7) 33-8018
Agent canadien : Protos Shipping Ltd.
Courriel : kay@protos.ca
http://www.proneuron.com
À Toronto
Tél. : (416) 621-4381
Téléc. : (416) 626-1311
À Halifax
Tél. : (902) 421-1211
Téléc. : (902) 425-4336
À Montréal
Tél. : (514)866-7799
Téléc. : (514)866-7077

ORGANISMES DU GOUVERNEMENT CUBA

Institut national de nutrition et d'hygiène alimentaire
María Victoria Luna Martínez
Chef de la Division du registre, du contrôle et de la qualité de l'hygiène
Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos
Infanta No. 1158 esq. Clavel
Centro Habana, Ciudad de la Habana
Tél. : (53-7) 70 8947
Courriel : inha@infomed.sld.cu

Institut de médecine vétérinaire
D[r] Carlos Delgado Ortega
Chef des services vétérinaires
Instituto de Medicina Veterinaria
Calle 12 No. 355 e/. 15 y 17
Vedado, Ciudad de la Habana
Tél. : (53-7) 3 7330 and 3 7077
Téléc. : (53-7) 3-3537

Centre national phytosanitaire
Julio Piedrahíta
Chef de la Division de la quarantaine extérieure

Centro Nacional de Sanidad Vegetal
Calle 150 # 21A25
Siboney, Ciudad de la Habana
Tél. : (53-7) 21 8142 et 21 8842
Courriel : cnsv@ceniai.inf.cu

Bureau national de normalisation
Rolando Frias
Directeur des Relations internationales
Oficina Nacional de Normalización
Calle 13 esq. E
Vedado, Ciudad de la Habana
Tél. : (53-7) 30 0022

Centre national d'emballage et de paquetage
Celestino Iglesias Ayora
Directeur
Centro Nac.de Envases y Embalaje (CNEE)
Ave. del Bosque No. 121
Nuevo Vedado, Ciudad de la Habana
Tél. : (53-7) 81 0197, 81 2100 et 81 2280
Téléc. : (53-7) 81 3522

Agent de consignation
Eduardo Díaz Valcarcel
Directeur général
Consignataria Mambisa
San José No. 65 e/Prado y Zulueta
Habana Vieja, Ciudad de la Habana
Tél. : (53-7) 62 7138, 62 5621 et 61 5510
Téléc. : (53-7) 33 8111
Courriel : denis@mambisa.transnet.cu

Fret aérien
José Heriberto Ferrer
Directeur du fre
Bella Vista y Lombillo
Nuevo Vedado, Ciudad de la Habana
Tél. : (53-7) 33 5507 et 82 0208
Téléc. : (53-7) 33 5507
Courriel : cargo@cubana.avianet.cu

Association maritime
Abdias peon
Vice-directeur général
Maritime Association
San Ignacio No. 104
Habana Vieja, Ciudad de la Habana

Tél. : (53-7) 33 8490 et 62 8415
Téléc. : (53-7) 33 8205

Coral Container Lines S.A
Leonardo Alvarez
Spécialiste des Antilles
Coral Container Lines S.A
Oficio 1709 E/. Tte. Rey y Amargura
Habana Vieja, Ciudad de la Habana
Tél. : (53-7) 57 0925/33
Téléc. : (53-7) 57 0850

Compagnie d'assurance internationale
Sergio Núñez González
Directeur des ventes
ESICUBA S.A.
Cuba No. 314 e/Obispo y Obrapia
Habana Vieja, Ciudad de la Habana
Tél. : (53-7) 62 5051 à 61 5058
Téléc. : (53-7) 33 8038

Services internationaux de supervision et de douanes
15. Nelson Ramos López
Vice-président
CUBACONTROL S.A
Calle 26 #580 esq. Conill
Vedado, Ciudad de la Habana
Tél. : (53-7) 55 5732/39
Téléc. : (53-7) 55-5730
Courriel : cubacontrol@infocex.cu

Agence de services douaniers
16. Rafael Cabrera Barrio
Directeur commercial
ADESA S.A.
Prado No. 20 esq. San Lázaro
Habana Vieja, Ciudad de la Habana
Tél. : (53-7) 33 8581, 33 8691 et 33 8692
Téléc. : (53-7) 33 8044

Agence internationale d'inspection et d'ajustement des dommages
Raúl La Rosa Sánchez
Directeur commercial
INTERMAR
Obispo No. 361 esq. San Lazaro
Habana Vieja, Ciudad de la Habana
Tél. : (53-7) 33 8078 et 33 8220/33 8222
Téléc. : (53-7) 33 8020

Bureau national des zones franches
Silvia Castañer
Calle 22 # 318 entre 3ra y 5ta,
Miramar, Ciudad de la Habana,
Tél. : (53-7) 29 0685/86
Téléc. : (53-7) 24 7637
Courriel : onzf@ceniai.inf.cu